

**UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA**  
**ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES EN PSICOLOGÍA - CIEPs-**  
**“MAYRA GUTIÉRREZ”**

**“EL LIDERAZGO APRECIATIVO COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN  
PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS ÓPTIMOS EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL”**

**INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN PRESENTADO AL HONORABLE  
CONSEJO DIRECTIVO  
DE LA ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS**


**POR**

**ANGIE VERÓNICA VILLALOBOS VÁSQUEZ**

**PREVIO A OPTAR AL TÍTULO DE  
PSICÓLOGA**

**EN EL GRADO ACADÉMICO DE  
LICENCIADA**

**GUATEMALA, NOVIEMBRE DE 2017**

The background of the document features a large, faint watermark of the official seal of the University of San Carlos of Guatemala. The seal is circular and contains the Latin motto "CETERAS ORBIS CONSPICUA CAROLINA ACCADEMIA COACTEMALENSIS INTER" around its perimeter. The central emblem depicts a seated figure, likely a saint or scholar, flanked by two lions and two castles. A banner at the bottom of the seal reads "PLUS ULTRA".

CONSEJO DIRECTIVO  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Universidad de San Carlos de Guatemala

M.A. Mynor Estuardo Lemus Urbina  
**DIRECTOR**

Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal  
**SECRETARIA**

Licenciada Karla Amparo Carrera Vela  
Licenciada Claudia Juditt Flores Quintana  
**REPRESENTANTES DE LOS PROFESORES**

Pablo Josue Mora Tello  
Mario Estuardo Sitaví Semeyá  
**REPRESENTANTES ESTUDIANTILES**

Licenciada Lidey Magaly Portillo Portillo  
**REPRESENTANTE DE EGRESADOS**



UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
ESCUELA DE CIENCIAS PSICOLÓGICAS



C.c. Control Académico  
CIEPs.  
UG  
Archivo  
Reg.045-2016  
CODIPs.2209-2017

De Orden de Impresión Informe Final de Investigación

30 de octubre de 2017

Estudiante  
Angie Verónica Villalobos Vásquez  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Edificio

Estudiante:

Para su conocimiento y efectos consiguientes, transcribo a usted el Punto VIGÉSIMO CUARTO (24º) del Acta SETENTA Y CINCO GUIÓN DOS MIL DIECISIETE (75-2017), de la sesión celebrada por el Consejo Directivo el 27 de octubre de 2017, que copiado literalmente dice:

**“VIGÉSIMO CUARTO:** El Consejo Directivo conoció el expediente que contiene el Informe Final de Investigación, titulado: **“EL LIDERAZGO APRECIATIVO COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS ÓPTIMOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL”**, de la carrera de: Licenciatura en Psicología, realizado por:

**Angie Verónica Villalobos Vásquez**

**CARNÉ: 2006-16694**  
**CUI:2778-46463-0101**

El presente trabajo fue asesorado durante su desarrollo por la Licenciada Claudia Lucía Pinzón Castillo y revisado por la Licenciada Iris Janeth Nolasco. Con base en lo anterior, el Consejo Directivo **AUTORIZA LA IMPRESIÓN** del Informe Final para los trámites correspondientes de graduación, los que deberán estar de acuerdo con el Instructivo para Elaboración de Investigación de Tesis, con fines de graduación profesional.”

Atentamente,

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”

  
Licenciada Julia Alicia Ramírez Orizábal  
SECRETARIA



/Gaby

UG-486-2017

Guatemala, 27 de octubre de 2017

Señores  
Miembros del Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
CUM



Señores Miembros:

Deseándoles éxito al frente de sus labores, por este medio me permito informarles que de acuerdo al Punto Tercero (3º.) de Acta 38-2014 de sesión ordinaria, celebrada por el Consejo Directivo de esta Unidad Académica el 9 de septiembre de 2014, lo estudiantes **ANGIE VERÓNICA VILLALOBOS VÁSQUEZ, CARNÉ NO. 2778-46463-0101y Registro de Expediente de Graduación No. L-42-2017-I-**, ha completado los siguientes Créditos Académicos de Graduación:

- 10 créditos académicos del Área de Desarrollo Profesional
- 10 créditos académicos por Trabajo de Graduación
- 15 créditos académicos por haber aprobado Examen Técnico Profesional Privado respectivamente.

Por lo antes expuesto, con base al **Artículo 53 del Normativo General de Graduación**, solicito sea extendida la **ORDEN DE IMPRESIÓN** del Informe Final de Investigación **"EL LIDERAZGO APRECIATIVO COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS ÓPTIMOS EN EL DESEMPEÑO LABORAL"**, mismo que fue aprobado por la Coordinación del Centro de investigaciones en Psicología -CIEPs- "Mayra Gutiérrez" el 10 de mayo del año en curso.

**"ID Y ENSEÑAD A TODOS"**

Atentamente,

  
**M.A. MAYRA LUNA DE ALVAREZ**  
COORDINACIÓN  
UNIDAD DE GRADUACIÓN



Lucia G.  
CC. Archivo

**ADJUNTO DOCUMENTOS SEGÚN ANEXO ADHERIDO.**

**INFORME FINAL**

Guatemala, 31 de mayo de 2017

**Señores**  
Consejo Directivo  
Escuela de Ciencias Psicológicas  
Centro Universitario Metropolitano

Me dirijo a ustedes para informarles que la licenciada **Iris Janeth Nolasco** ha procedido a la revisión y aprobación del **INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN** titulado:

**“EL LIDERAZGO APRECIATIVO COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN  
PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS ÓPTIMOS EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL”.**



**ESTUDIANTE:**  
**Angie Verónica Villalobos Vásquez**

**CARNE No.**  
**2006-16694**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

El cual fue aprobado el 10 de mayo del año en curso por el Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs. Se recibieron documentos originales completos el 29 de mayo de 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites correspondientes.

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**



**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs.**  
**“Mayra Gutiérrez”**

**Centro Universitario Metropolitano -CUM- Edificio “A”**  
**9ª. Avenida 9-43, zona 11 Guatemala, C.A. Teléfono: 24187530**

**CIEPs. 017-2017**  
**REG. 045-2016**

Guatemala, 31 de mayo de 2017

**Licenciado Rafael Estuardo Espinoza Méndez**  
**Coordinador**  
**Centro de Investigaciones en Psicología CIEPs**  
**Escuela de Ciencias Psicológicas**

De manera atenta me dirijo a usted para informarle que he procedido a la revisión del INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN, titulado:

**“EL LIDERAZGO APRECIATIVO COMO HERRAMIENTA DE MOTIVACIÓN  
PARA LA OBTENCIÓN DE RESULTADOS ÓPTIMOS EN EL DESEMPEÑO  
LABORAL”.**

**ESTUDIANTE:**  
**Angie Verónica Villalobos Vásquez**

**CARNÉ No.**  
**2006-16694**

**CARRERA: Licenciatura en Psicología**

Por considerar que el trabajo cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, emito **DICTAMEN FAVORABLE** el 10 de mayo de 2017, por lo que se solicita continuar con los trámites respectivos.

Atentamente,

**“ID Y ENSEÑAD A TODOS”**

  
**Licenciada Iris Janeth Nolasco**  
**DOCENTE REVISORA**



Guatemala, 17 de febrero de 2017

**M.A. Miriam Elizabeth Ponce Ponce**  
**Coordinadora**  
**Centro de Investigaciones en Psicología**  
**-CIEPs- "Mayra Gutiérrez"**

Por este medio me permito informarle que he tenido bajo mi cargo la asesoría de contenido del informe final de investigación titulado "El liderazgo apreciativo como herramienta de motivación para la obtención de resultados óptimos en el desempeño laboral" realizado por la estudiante ANGIE VERÓNICA VILLALOBOS VÁSQUEZ, CARNÉ 200616694.

El trabajo fue realizado a partir del 20 de abril del 2015 hasta el 17 febrero de 2017.

Esta investigación cumple con los requisitos establecidos por el Centro de Investigaciones en Psicología, por lo que emito DICTAMEN FAVORABLE y solicito se proceda a la revisión y aprobación correspondiente.

Sin otro particular, me suscribo,

Atentamente,  


Licenciada Claudia Lucia Pinzón Castillo  
Psicólogo General  
Colegiado No. 7555  
Asesor de contenido

*Licda. Lucia Pinzón*  
Psicóloga  
Colegiado No. 7555





CONFEDERACION CENTRAL GENERAL DE TRABAJADORES DE GUATEMALA  
-CGTG-

Guatemala, 07 de noviembre de 2016


Licenciada  
Miriam Elizabeth Ponce Ponce  
Coordinadora del  
Centro de Investigaciones en Psicología –CIEPs-  
"Mayra Gutiérrez"  
Presente.

Estimada Licenciada:

De la manera más atenta me dirijo a usted, deseándole éxito al frente de sus labores, y a la vez, me permito informarle que la estudiante Angie Verónica Villalobos Vásquez, identificada con carné 200616694 realizó en esta institución 50 entrevistas a miembros sindicales como parte del trabajo de Investigación titulado: *"El Liderazgo Apreciativo como herramienta de motivación para la obtención de resultados óptimos en el desempeño laboral"* en el periodo comprendido del 29 de octubre al 5 de noviembre del presente año, en horario de 08:00 a 15:00 horas.

La estudiante en mención, cumplió con lo estipulado en su proyecto de investigación, por lo que agradecemos la participación en beneficio de nuestra institución y aprovecho para saludarla.

Atentamente,

  
Victoriano Zacarías Míndez  
Secretario General Adjunto  
CGTG





**PADRINOS DE GRADUACIÓN**

**CLAUDIA LUCÍA PINZÓN CASTILLO**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO 7555**

**BRENDA IVONNE DONIS ROSSELL**

**LICENCIADA EN PSICOLOGÍA**

**COLEGIADO 4912**

## **DEDICATORIA**

<b>Dios</b>	Creador de los cielos y la tierra, ser omnipotente, omnipresente, el que da la inteligencia a cualquiera, a Él por permitirme poder disfrutar de este momento, ser por el cual estoy llegando y finalizando esta etapa de mi vida.
<b>Abuelita</b>	Doña Amandita... mi impulso, mi ángel, mi inspiración para ser cada día mejor, por sus enseñanzas invaluable, quien desde el cielo me ilumina con su sonrisa.
<b>Papá</b>	Don Fernando, ser maravilloso, mi héroe, el que me ha brindado su amor y apoyo incondicional, quien me demuestra que con perseverancia ningún sueño es inalcanzable.
<b>Mami</b>	Mayrita mujer extraordinaria, mi heroína, mi confidente y amiga, quien siempre ha estado allí para mí, apoyándome, guiándome y protegiéndome.
<b>Hermanos</b>	Wilmar, Luis Carlos y Gaby cada uno me muestra a su manera una forma diferente de ver la vida, y me alientan a perseguir metas.
<b>Elí</b>	Por estar a mi lado en momentos y situaciones complicadas y alentarme con una sonrisa; su paciencia y amor me han enseñado a disfrutar cada día como si fuera el último.
<b>Amigas</b>	Quienes compartieron conmigo un sinfín de sonrisas, locuras, lágrimas y sueños. Cada una ha sido parte importante para mí. Especialmente dedicada a ti amiga Sonia Maribel Felipe, con todo mi cariño hasta el cielo.

## **AGRADECIMIENTOS:**

### **Universidad de San Carlos**

Ha sido un honor pertenecer a esta alma mater, gracias por abrirme las puertas para acceder una educación superior y brindarme la oportunidad de ser una profesional.

### **Escuela de Ciencias Psicológicas**

Mi memoria está llena de bellos recuerdos gracias a las experiencias vividas en este lugar. Gracias por brindarme una mejor visión y comprensión del ser humano.

### **Licenciada Janeth Nolasco**

Con su asesoría, orientación y apoyo he logrado concluir este proyecto con éxito.

### **CGTG**

Por abrir las puertas de su Institución y tener la disponibilidad para realizar este estudio.

## ÍNDICE

RESUMEN

PRÓLOGO

CAPÍTULO I.....	4
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO .....	4
1.1 Planteamiento del problema .....	4
1.2. Marco Teórico.....	6
1.2.1 Liderazgo: concepto y características.....	6
1.2.2 Teorías del liderazgo .....	8
1.2.3. Construcción del modelo de liderazgo apreciativo .....	13
1.2.4 Liderazgo apreciativo.....	14
1.2.5 ¿Qué es la “Indagación Apreciativa” (IA)? .....	15
1.2.6 ¿Quién es un líder apreciativo? .....	17
1.2.7 ¿Qué involucra el liderazgo apreciativo? .....	18
1.2.8 Aplicación del liderazgo apreciativo .....	19
1.2.9 Motivación y liderazgo .....	21
1.2.10 El liderazgo apreciativo una herramienta de motivación .....	24
1.2.11 Clima laboral y la influencia del liderazgo .....	27
1.2.12 Satisfacción laboral y desempeño laboral.....	30
1.2.13 Papel del liderazgo apreciativo en las empresas .....	33
CAPÍTULO II.....	36
2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS.....	36
2.1. Modelo de la investigación.....	36
2.2 Técnicas .....	36
2.2.1 Técnicas de muestreo .....	36
2.2.2. Técnica de recolección de datos .....	37
2.2.3 Técnicas de análisis de resultados .....	38
2.3 Instrumentos.....	38
2.2.4 Operacionalización de objetivos .....	40
CAPÍTULO III.....	41

3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS....	41
3.1 Características del lugar y la muestra.....	41
3.1.1 Característica del lugar .....	41
3.1.2 Características de la muestra .....	41
3.2 Presentación y análisis de resultados .....	42
3.3 Análisis General .....	53
CAPÍTULO IV .....	55
4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	55
4.1 Conclusiones .....	55
4.2 Recomendaciones .....	56
Bibliografía.....	58
E-grafía.....	60
Anexos .....	61

## RESUMEN

### ***“El Liderazgo Apreciativo como herramienta de motivación para la obtención de resultados óptimos en el desempeño laboral”***

AUTORA:

*Angie Verónica Villalobos Vásquez*

En los últimos años el país ha contado con altos índices de desempleo, violencia, desnutrición y pobreza, entre otros factores sociales que agudizan la carga emocional de los ciudadanos afectando su rendimiento laboral. Esta investigación sobre Liderazgo Apreciativo pretende ofrecer luces sobre este tema, por lo que fue desarrollada con los miembros sindicales de la Confederación Central General de Trabajadores de Guatemala, ubicada en la 3ra. Avenida 12 22 Zona 1, del 22 de octubre al 4 de noviembre del año 2016.

Durante el estudio se observó dentro del ámbito laboral elementos interventores en el comportamiento humano que han determinado la forma en que el individuo percibe su trabajo, productividad y satisfacción en el área laboral. Por ello, un nivel de salud mental satisfactoria y condiciones adecuadas de calidad de vida laboral, permiten disminuir la existencia de factores influyentes en la organización y en los trabajadores.

Los objetivos de la investigación permitieron mostrar la importancia de la aplicación del modelo de liderazgo apreciativo para alcanzar mejores resultados en el ámbito laboral. Se conocieron los resultados que generan motivación intrínseca en el personal, para lograr metas a través de la implementación del mismo; además se definieron las características que afectan o promueven el liderazgo apreciativo.

Para desarrollar los objetivos se hizo uso de una muestra no aleatoria, se contó con la participación de 50 trabajadores hombres y mujeres entre los 18 y 40 años de edad, a quienes se aplicó la técnica de observación directa, el cuestionario al inicio y al finalizar el estudio, se implementó una autoevaluación. Esto reflejó la necesidad de la aplicación de herramientas motivacionales en las organizaciones, se impartió una capacitación para dar a conocer el modelo de liderazgo apreciativo.

Al finalizar la investigación se llegó a establecer a los líderes apreciativos como fuente principal de apoyo en el desarrollo de aptitudes y valores de la población trabajadora, a través de la motivación para afrontar retos

## **PRÓLOGO**

En las últimas décadas los estudios sobre liderazgo no constituyen una novedad, sin embargo, las investigaciones realizadas abrieron una brecha que en el presente hace considerar este tema como relevante. La sociedad guatemalteca enfrenta vicisitudes relacionadas al ámbito laboral, en donde las personas son tratadas como partes de un aparato organizativo que debe manejarse y controlarse, muchas de las empresas solamente se dedican a sacar provecho de su personal y se caracterizan por la ausencia de motivación en sus líderes, explotación, y ambiente laboral tenso; esta situación provoca un colapso en los colaboradores desaprovechando el potencial de cada uno para alcanzar y sobrepasar las metas de la organización. La causa de la problemática radica en la ventaja competitiva ya que las empresas se ven en la necesidad de contar con personal que posea la capacidad de dar resultados.

Esta investigación se realizó con el objetivo de dar a conocer los resultados que se pueden obtener a través de la aplicación del modelo de liderazgo apreciativo dentro de las organizaciones, dándolo a conocer e identificando aquellos factores que lo afectan o promueven como el sueldo a devengar o la relación laboral con su jefe o compañeros de trabajo. Basado en lo anterior se confirma que ambas situaciones pueden llegar a motivar a un empleado indistintamente del género, edad o escolaridad.

En la verificación de los antecedentes, se estableció que existían trabajos de investigación con teorías que se enfocan en la importancia de la motivación y el liderazgo para crear una vida laboral satisfactoria como la psicología, la antropología, la economía, las organizaciones y la sociología, quienes buscan dar una respuesta a una vida integral para el ser humano, se conocieron los factores que influían en la vida laboral de los sindicalistas y se recopiló la información para saber cómo dar a conocer el modelo de liderazgo apreciativo. La investigación se ejecutó durante el mes de octubre y noviembre del año 2016 y se tuvo la



participación de 50 personas, miembros sindicales de la Confederación Central General de Trabajadores de Guatemala, dentro de los participantes tanto las mujeres como los hombres contaban con un nivel de educación media y se encontraban laborando.

Para llevar a cabo la investigación se solicitó la autorización de realizar la aplicación de un cuestionario para medir las fortalezas de un sitio de trabajo, la observación directa y por último una autoevaluación, siendo este el instrumento principal ya que proporcionó información valiosa sobre la aplicación de estrategias básicas del liderazgo apreciativo.

Durante la aplicación de los diferentes instrumentos se observó que los participantes se encontraban relajados y con disponibilidad para brindar información. Los resultados evidenciaron que factores de crecimiento profesional, remuneración y vinculación con la compañía para la que trabajan deben mejorar en varios aspectos. Dentro de los aspectos que afectan su desempeño laboral están: el desconocimiento de la misión y visión de la empresa, la remuneración salarial es menor en comparación con las responsabilidades asignadas, además no hay confianza empleados y jefes. Esta situación no afecta solamente sus resultados en la vida laboral, sino también perjudica su vida familiar, ya que retornan a sus casas estresados, de mal humor o preocupados por su economía y la falta de motivación en el trabajo, creando inestabilidad en el hogar.

Se espera que la información trasladada promueva un cambio positivo en los empleados, sin importar el puesto de trabajo, que les permita realizar sus labores con una mayor motivación, creando un ambiente de trabajo digno.

Se extiende un especial agradecimiento a la Confederación Central General de Trabajadores de Guatemala –CGTG- por brindar la oportunidad para realizar este estudio, al señor Victoriano Zacarías y a cada uno de los participantes

## **CAPÍTULO I**

### **1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA Y MARCO TEÓRICO**

#### **1.1 Planteamiento del problema**

Cada día es mayor la necesidad del liderazgo en el medio organizacional debido a la alta competitividad laboral, con esta competencia se relacionan las decisiones estratégicas que las empresas deben tomar, siempre orientadas hacia el futuro y la salud mental de los colaboradores de la organización.

Los estudios sobre liderazgo realizados en las últimas décadas abrieron una brecha que en el presente hace considerar este tema como relevante, así Hebb afirma, “que el problema principal al que se enfrenta el psicólogo cuando habla de motivación, no es despertar la actividad, sino darle un patrón y dirigirla<sup>1</sup>”.

Esta situación resulta un problema en nuestro país ya que se ha observado que los avances científicos y tecnológicos están acompañados del fenómeno de la globalización y obligan a todo sector a mejorar en términos de resultados, dejando de lado la gestión positiva y las fortalezas del trabajador, por ello, instituciones como la CGTG, se enfocan en vigilar que se cumplan las necesidades del ser humano en el ámbito laboral, con el fin de lograr la permanencia del empleado en el trabajo, dentro de un entorno de conocimiento de deberes y derechos que mantenga la motivación como producto del liderazgo apreciativo.

La causa del problema consiste en la competitividad, y por lo tanto la búsqueda del personal que posea la destreza para dar resultados. Las empresas fundamentan su éxito en el esfuerzo de los líderes, ya que a través de ellos pueden comunicar sus propósitos al equipo.

---

<sup>1</sup> HEBB, Donald. *The organization of Behavior: A Neuropsychological Theory*, Wiley, New York, [s.n.], 2002. Pág 334.

El liderazgo apreciativo representa transformación para la sociedad laboral y el desarrollo integral del ser humano, por su parte Fuentes, M., explica “que los estudios sobre satisfacción laboral, el liderazgo y el alcance de resultados son de importancia para una organización”<sup>2</sup>. Así, el fundamento del liderazgo se basa en alcanzar el progreso empresarial y mejora del nivel de vida laboral.

Al describir la problemática mencionada, se resalta que la motivación y el alto desempeño se encuentran íntimamente ligados, así como su relación con el liderazgo apreciativo, Whitney, Trosten-Bloom y Rader definen “El liderazgo apreciativo como la capacidad relacional para movilizar potencial creativo y convertirlo en una fuerza positiva”<sup>3</sup>.

A lo largo del estudio se le da respuesta a las siguientes interrogantes ¿Cuáles son las características que tienen los líderes apreciativos que afectan o promueven el desempeño laboral? ¿Qué relación hay entre el liderazgo apreciativo y el desarrollo integral? y por último ¿Qué propuestas promueven el modelo de liderazgo apreciativo?

Para alcanzar lo anterior, se aplicaron técnicas de muestreo y recolección de datos a través de instrumentos como la observación directa, la encuesta y la autoevaluación, para conocer el impacto que el modelo de liderazgo apreciativo puede tener en el desempeño laboral. La investigación se desarrolló en la Confederación Central General de Trabajadores de Guatemala con hombres y mujeres que oscilaban entre las edades de 18 y 40 años en la ciudad de Guatemala durante el año 2016. Dicha institución es reconocida por ser una instancia con alcance nacional, integrada por mujeres y hombres trabajadores de los sectores claves de la economía nacional.

---

<sup>2</sup> FUENTES, Silvia. *Satisfacción Laboral y su Influencia en la Productividad*, Tesis (Licenciatura), Quetzaltenango Guatemala, Universidad Rafael Landívar, Facultad de Humanidades, 2012. Pág. 89.

<sup>3</sup>SUBIRANA, Miriam, *Florece Juntos, Guía de Coaching Apreciativo*. Kairós, S.A. 2015. Pág 188.

## **1.2. Marco Teórico**

### **1.2.1 Liderazgo: concepto y características**

En los últimos años las empresas han cambiado la definición de liderazgo, durante mucho tiempo se definió como un proceso de influencia, sin embargo, es necesario hacer mención del origen de esta palabra. En el lenguaje coloquial se asocia liderazgo con carisma, derivado del vocablo griego “gracia”, haciendo alusión a una imagen de confianza y respeto que transmiten personas específicas. Por otro lado, hay quienes establecen que el liderazgo es sinónimo de dirección o parte de ella.

Davis, K., describe el liderazgo como “La habilidad de convencer a otros de que trabajen con entusiasmo para lograr los objetivos definidos. Actividades de dirección como la planificación, la organización y la toma de decisiones son efectivas hasta que el líder estimula el poder de la motivación”<sup>4</sup>. Este concepto implica el don del convencimiento, es decir, que en primera instancia el líder inspira la confianza que convence a los demás, a esto, también se explica que es necesario un empuje adicional para que se realicen las actividades cotidianas dentro de la empresa.

Por su parte otros autores se enfocan mayormente en el poder de la influencia, Blanchard, K., explica el liderazgo como “la capacidad de influir entre otros mediante el desencadenamiento del poder y el potencial de las personas y las organizaciones para la obtención de un bien mayor”<sup>5</sup>. Esta definición tiene un fuerte enfoque centrado en la “obtención de un bien mayor”, dejando claro aquello que es mejor para todos los interesados.

---

<sup>4</sup> DAVIS Keith, *Comportamiento humano en el trabajo*, Editorial Mc. Graw Hill. New York 2003, Pág. 559.

<sup>5</sup> BLANCHARD, Ken. *El liderazgo al más alto nivel*. Grupo Editorial Norma, Bogotá 2007, Pág. 448.

### Características de los líderes

Antes de definir las características de los líderes es importante mencionar que han surgido diferentes opiniones sobre el tema de si el líder nace o se hace, por un lado, el enfoque personalista y determinista que asegura que la personas que no sean “líderes naturales” con gran dificultad aprenderán las características de un líder, haciendo énfasis en cualidades personales. Otros autores, refieren que debido a las distintas situaciones se requiere diferentes tipos de liderazgo, según sea la necesidad, este enfoque va más allá de las características personales de un individuo, la aplicación de habilidades directivas que pueden llegar a ser adquiridas por aprendizaje a lo largo del tiempo.

Bajo las distintas opiniones acerca de este dilema, Stephen Covey, puede identificar una serie de “cualidades observadas en los líderes”<sup>6</sup>, tales como: confianza en sí mismo, sentido de la misión, aprender continuamente, vocación para servir, irradiar energía positiva, conocimiento de los demás, vida equilibrada (física, emocional, intelectual y espiritualmente), ver su vida como una aventura, ser sinérgico y ejercitarse por medio de la autoevaluación.

Sin embargo, no existe una teoría universal acerca del concepto de liderazgo, por tal razón para determinar el concepto de líder, es necesario tener en cuenta variables como la personalidad, percepciones y recursos del líder, así como sus seguidores y el contexto relacional en donde sucede el liderazgo.

Al tenerse en cuenta estas variables se puede decir que existen tantas definiciones de liderazgo como situaciones de liderazgo.

---

<sup>6</sup> COVEY Stephen, *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*, Editorial Paidós Plural, Buenos Aires 2003, Pág. 205.

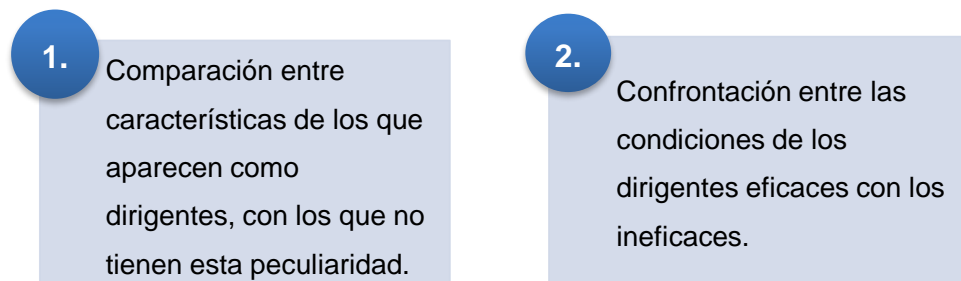
### 1.2.2 Teorías del liderazgo

El tema de liderazgo hace referencia a una serie de teorías variadas, cada una realiza un aporte importante al de liderazgo apreciativo y el desarrollo de este modelo. Por ello, a continuación se describen aportes de algunas teorías:

#### Teoría de los rasgos

Comorera, V., explica que “desde principios del siglo XX se desarrollaron las primeras investigaciones en el campo de liderazgo, las cuales trataron de identificar los rasgos que caracterizaban a los líderes”<sup>7</sup>, partiendo de la idea de que el líder nace y no se hace, se propusieron características físicas, mentales y de personalidad en diversos líderes, siguiendo dos enfoques:

Ilustración 1



*Fuente: elaboración propia a partir de información de los autores Comorera, V., Curos, P., Díaz, C., Rodríguez, J. Teba, R., Tejero, J., (2005), "Desarrollo del factor humano".*

El primer enfoque no ha dado ninguna característica que de forma clara diferencie entre seguidores y dirigentes. Finalmente se concluyó que los líderes son inteligentes, agresivos, entusiastas, seguros de sí mismos y cooperadores; sin embargo, cabe mencionar que muchas personas poseen estas características y no necesariamente han llegado a ser líderes, en este punto la intervención del modelo de liderazgo apreciativo es primordial, ya que toma estas características y

<sup>7</sup> COMORERA Víctor, et al. *Desarrollo del Factor Humano*, Editorial UOC, Barcelona 2005, Pág. 254.

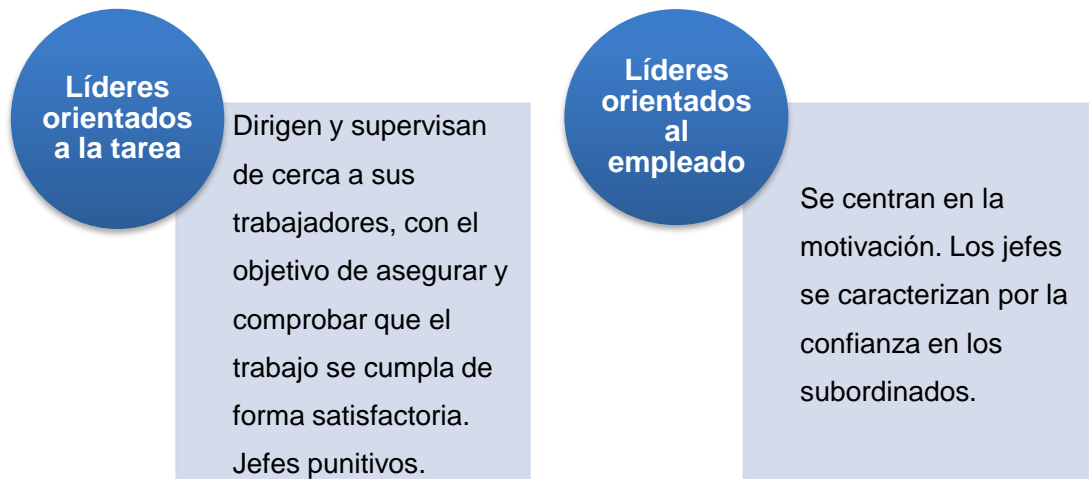
las promueve, abriendo camino para que cualquier persona aspire a ser líder y pueda llegar a serlo.

Por otro lado, el segundo enfoque no ha permitido identificar características que se asocien a la figura del líder eficaz. Esto según la teoría, pero no hay que dejar de lado que las condiciones ambientales en el trabajo pueden tener un impacto importante en los trabajadores, ya sea positivo o negativo.

### Teoría del Comportamiento

Este tipo de investigación se centró en especificar las conductas de los líderes que los hacen más eficaces. Por ello, estudios comprobaron una mayor eficacia en el estilo de liderazgo basado en la orientación hacia el trabajador, el cual les permite la toma de decisiones creando y manteniendo relaciones amistosas de mutua confianza y respeto dentro del grupo. Esta teoría distingue dos tipos de liderazgo:

Ilustración 2



*Fuente: elaboración propia a partir de información de los autores Comorera, V., Curos, P., Díaz, C., Rodríguez, J. Teba, R., Tejero, J., (2005), "Desarrollo del factor humano".*

El segundo tipo de liderazgo capta el interés, ya que estos líderes son aquellos que se focalizan en las buenas características de las personas y aprovechan las fortalezas del trabajador para alcanzar sus objetivos. Hay que dejar claro que la



confianza que los jefes depositan en sus trabajadores incrementa la responsabilidad de cumplimiento que ellos tienen para realizar sus labores.

Se debe hacer énfasis constantemente, en que estos estudios refieren que el grado de eficacia de cada estilo de liderazgo depende de la situación en la que se aplique.

*Línea del pensamiento de Rensis Likert*

Likert distingue “cuatro estilos de liderazgo”<sup>8</sup>, en función si es orientado al empleado o hacia la tarea:

Tabla 1

<b>Sistema 1</b>	<b>Sistema 2</b>	<b>Sistema 3</b>	<b>Sistema 4</b>
<b>Autoritario Explotador</b>	<b>Autoritario Benevolente</b>	<b>Consultivo</b>	<b>Participativo</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Autocrático, toma decisiones y ordena su cumplimiento.</li> <li>• No toma en cuenta la opinión de los trabajadores.</li> <li>• Es desconfiado. Motiva a través del miedo y represalias.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medio grado de seguridad y confianza.</li> <li>• Condescendiente.</li> <li>• Permite cierta flexibilidad.</li> <li>• Cumplimiento de las tareas por medio de normas y límites.</li> <li>• Combina entre represalias y gratificaciones.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto grado de confianza y seguridad.</li> <li>• Toma en cuenta ideas y opiniones.</li> <li>• Fija metas y da órdenes tras el dialogar con ellos.</li> <li>• Comunicación vertical ascendente y descendente.</li> <li>• Recompensas y ocasionales castigos.</li> <li>• Cierta participación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El equipo de trabajo traza las metas, tiene voz y voto en las decisiones.</li> <li>• La confianza y seguridad en los trabajadores es absoluta.</li> <li>• Motiva a través de recompensas y también en sentimientos de valor.</li> </ul>

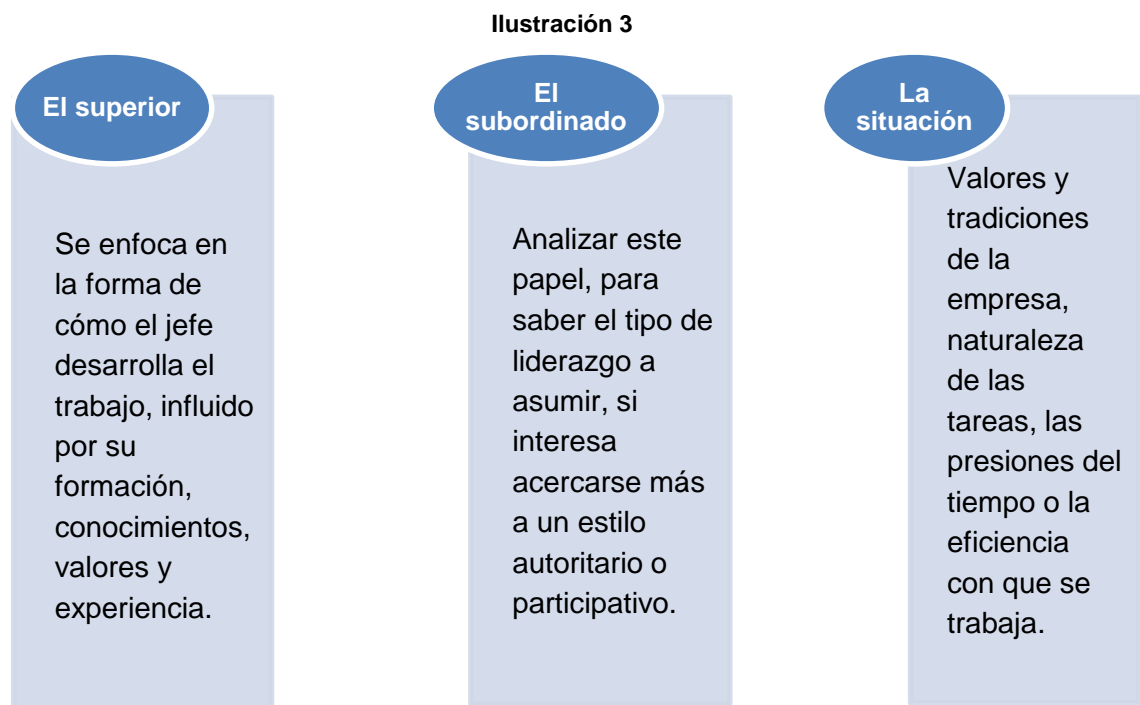
Fuente: Elaboración propia a partir de información del autor VALVERDE Mireia, (2002)  
“Comportamiento humano en la organización”.

<sup>8</sup> VALVERDE Mireia, *Comportamiento humano en la organización*, e-books, UOC Barcelona 2002, Pág. 23.

De estos cuatro sistemas el que tiene mayor eficacia es el sistema 4, en donde se comprobó que las organizaciones dirigidas con este tipo de liderazgo eran más productivas y efectivas en la fijación de objetivos y metas. Este sistema refleja la importancia de delegar y recibir mayores responsabilidades, haciendo que el trabajador se sienta más comprometido e identificado con lo que hace.

### Modelo continuo de comportamiento

Robert Tannenbaum y Warrent Schmidt, son los autores de este modelo, también conocido como modelo continuo de liderazgo. Ambos consideran que el liderazgo incluye diversos estilos, por un lado los enfocados en el jefe y por otro los enfocados en los trabajadores; también explican que hay elementos importantes que pueden influir en el estilo de dirección que se decida seguir, estos pueden ser:

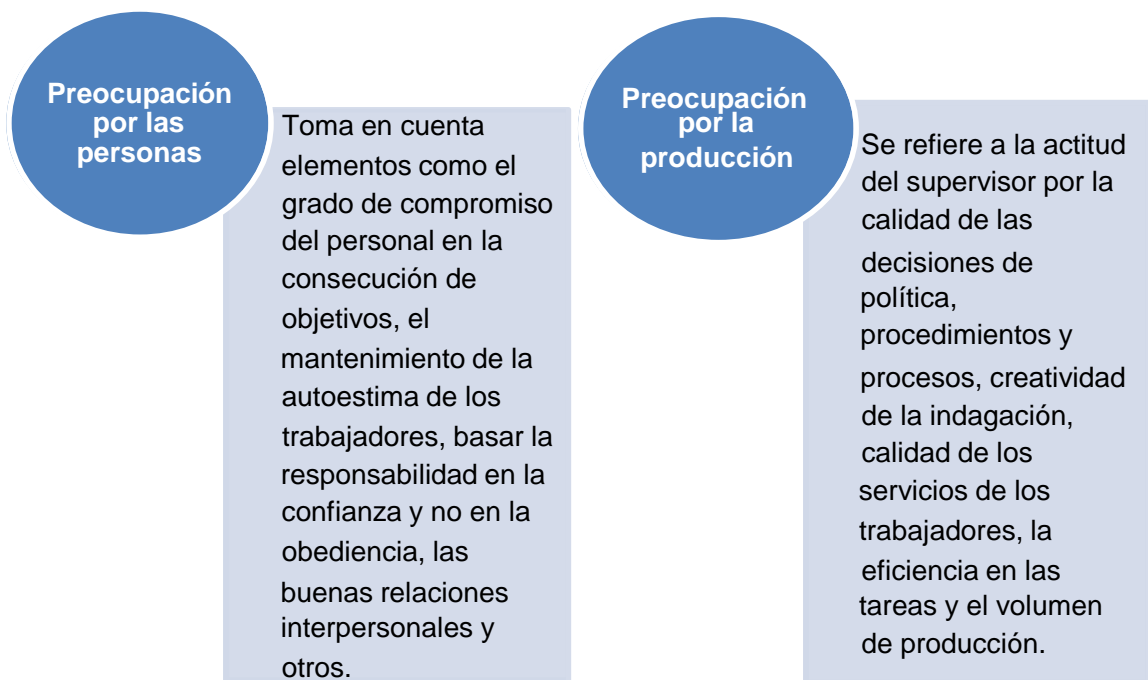


*Fuente: elaboración propia a partir de información de los autores Comorera, V., Curos, P., Díaz, C., Rodríguez, J. Teba, R., Tejero, J., (2005), "Desarrollo del factor humano".*

### Modelo de red directiva

Los autores Robert Blake y Jane Mouton refieren que “la visión del comportamiento emplea las dimensiones preocupación por las personas y preocupación por la producción”<sup>9</sup>, estas se detallan a continuación:

**Ilustración 4**



*Fuente: elaboración propia a partir de información de los autores Comore ra, V., Curos, P., Díaz, C., Rodríguez, J. Teba, R., Tejero, J., (2005), “Desarrollo del factor humano”.*

En este último modelo se puede observar la preocupación que viven las distintas empresas, unas por su parte enfocadas en el empleado y otras en los resultados, sin embargo, sin dejar de lado ninguna de las partes y al realizar una fusión de ambas los resultados pueden ser gratos para colaborador y organización

<sup>9</sup> COMORERA. Op. Cit. Pág. 256.

Cada uno de los modelos mencionados realiza un aporte importante para esta investigación, ya que a lo largo del tiempo han permitido la construcción de un modelo de liderazgo que promueva mejores resultados en las organizaciones.

### **1.2.3. Construcción del modelo de liderazgo apreciativo**

Los antecedentes de la psicología organizacional hacen referencia a una serie de teorías que se enfocan en la importancia de la motivación y el liderazgo para crear una vida laboral satisfactoria; teorías de la psicología, antropología, economía, organizaciones y sociología han realizado grandes aportes en la búsqueda de una respuesta a una vida integral para el ser humano. Estas teorías tratan de brindar explicaciones sobre el valor del esfuerzo del ser humano y el resultado de esta acción. Pero al analizarlas se puede decir que, estas concepciones van más allá de la colección de fechas, nombres, lugares, instituciones o experimentos que se han realizado con relación a este tema, los datos encontrados por las distintas teorías reflejan grandes esfuerzos en búsqueda de una mejor calidad de vida para el hombre; es importante mencionar que los precursores dedicaron su vida a encontrarle sentido a lo que hacían.

Entre las teorías más sobresalientes se encuentra la teoría de Maslow, un líder que reconocía la necesidad del ser humano de sentirse pleno y motivado, todo esto a través del cumplimiento de cinco categorías organizadas por jerarquía, destacando satisfacción primaria de las necesidades del nivel inferior de su famosa pirámide de necesidades humanas.

Por otro lado, Frederick Herzberg propone una teoría en la que intervienen dos factores los “extrínsecos y los intrínsecos”<sup>10</sup>, ambos de nuestro interés, el primero se enfoca en aquello que no motiva pero que en su ausencia puede provocar descontento o insatisfacción. Esta teoría destaca la importancia de las relaciones

---

<sup>10</sup> ROBBINS, Op. Cit., Pág. 160

con los superiores, las políticas y la administración de la empresa y las condiciones de trabajo, entre otros aspectos que influyen en la vida personal del trabajador. En los segundos factores el autor expresa la relación de la satisfacción en el cargo que desempeña con la naturaleza de las tareas que realiza, con esta teoría se ven relacionados sentimientos de crecimiento personal, reconocimiento, autorrealización y responsabilidad en las tareas.

Analizando las propuestas planteadas por Herzberg se puede observar que ambas realizan un aporte importante en la construcción del modelo de liderazgo apreciativo, por un lado la importancia de un contexto adecuado que permita entablar relaciones sólidas entre empleado y empleador, por otro lado la importancia de la relación de la persona con el cargo y cómo esta responsabilidad motiva creando efecto de enriquecimiento horizontal y vertical.

Al trasladarse a la historia de lo que aconteció a la motivación, se debe enfocar la mirada en las estrategias que orientan hacia esa acción. La motivación no evoluciona en la empresa, sino en la historia del pensamiento que se aplica en la empresa, es decir, que con el paso del tiempo se manifiestan distintas necesidades y demandas tanto de la organización como de sus colaboradores, por ello, las empresas evolucionan e implementan nuevas formas de motivación para sus empleados, que a su vez traen mayores beneficios para la organización.

Con esta pequeña reseña histórica se puede concluir que la motivación se demuestra a través de la valoración de la persona, estimulando a los empleados para un mayor rendimiento.

#### **1.2.4 Liderazgo apreciativo**

Subirana plantea una excelente referencia, “un líder apreciativo es un líder que ilumina: hace aflorar lo mejor de las personas y de las situaciones. Las personas tienen talentos y capacidades que no se desarrollan plenamente y permanecen

escondidos. Al reconocerlos, desde el liderazgo apreciativo facilitamos que la persona se abra para que aflore todo su potencial<sup>11</sup>.

El enfoque apreciativo es la búsqueda cooperativa y co-evolucionaria de lo mejor de las personas, sus organizaciones y el mundo a su alrededor. Este modelo de liderazgo toma importancia en el valor que le da al factor humano, no solamente por el aporte que genera para la empresa sino por el desarrollo y crecimiento que promueve en el personal.

Esta teoría se basa en investigaciones con enfoque centrado en la persona como modelo de interacción fundamentado en conversaciones cara a cara, por el Dr. Carl Ransom Rogers quien inicia en los años cuarenta.

### **1.2.5 ¿Qué es la “Indagación Apreciativa” (IA)?**

Este enfoque es un método y filosofía de vida, ha tomado sus bases en las ideas del señor David Cooperrider. Fue creado al observarse que el sistema educativo y cultural, muchas veces enseña a percibir los eventos pasados como “problemas” que debemos resolver, pero al enfocarse en esto, el problema se hace mayor. Esta filosofía explica que los eventos pasados pueden verse de forma positiva y pueden ser utilizados como experiencias educativas, y que generan energía que impulsa para construir un mejor futuro.

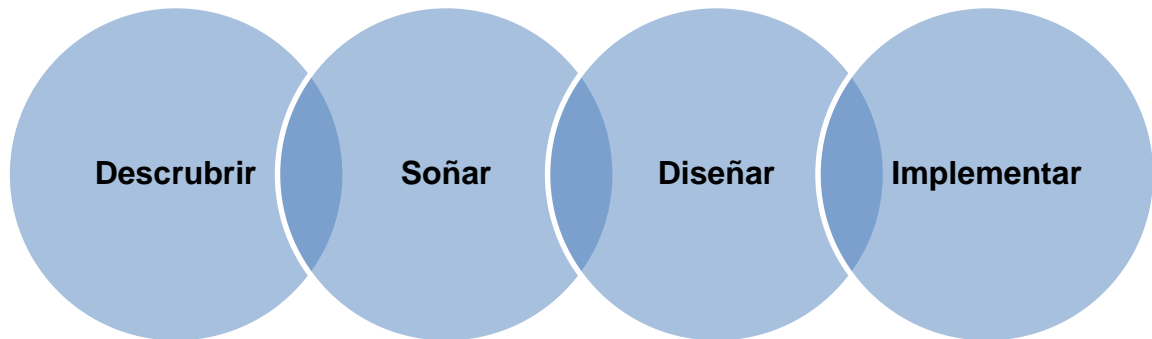
Este método puede utilizarse en las empresas u organizaciones, comunidades, o equipos de trabajo. Con la IA se pretende cambiar la forma en que las personas se ven a sí mismas con relación al grupo, para alcanzar una visión del futuro más positiva e implementarla.

---

<sup>11</sup> SUBIRANA, VILANOVA, M., COPERRINDER, D., *Indagación Apreciativa*, Barcelona España 2013, Pág. 129.

El método funciona en cuatro etapas:

Ilustración 5



*Fuente: elaboración propia a partir de información de los autores Comorera, V., Curos, P., Díaz, C., Rodríguez, J. Teba, R., Tejero, J., (2005), "Desarrollo del factor humano".*

*a) Descubriendo periodos de excelencia y realización:* es importante tener en cuenta que todos somos individuales y percibimos el mundo de forma distinta, la escucha atenta a experiencias vividas por las personas que integran el grupo, proveerán a los demás de diferentes realidades sobre el mismo evento pasado. De esta manera se puede identificar los factores únicos, tales como liderazgo, valores, procesos de aprendizaje, relaciones externas o procesos de planeación de la empresa. Esto no deja de lado los aspectos negativos, pero los coloca en una perspectiva diferente. Ejemplo: en lugar de decir "los políticos no se preocupan por los agricultores", se puede decir "los buenos políticos se preocupan por los agricultores".

*b) Soñando una organización o comunidad ideal:* para realizar esta acción se utilizan los logros pasados para visualizar el futuro deseado, siempre basándose en la experiencia y recuerdos que se descubrieron en la primera fase. Este paso solamente es una extensión del pasado y describe la visión del futuro deseado.

*c) Diseñar nuevas estructuras y procesos:* con esta etapa se pretende desarrollar, a través del consenso, metas de corto y largo plazo, estas alcanzarán el sueño anteriormente trazado. Esta meta es una decisión grupal, no impuesta y



alcanzable, ya que está basada en experiencias reales del pasado. Ejemplo: la comunidad de agricultores tuvo una pérdida significativa en su cosecha ya que los precios de su producto disminuyeron. En este caso el diseño sería “Construiremos nuestra propia planta de beneficio y venderemos a una organización de comercio justo”.

d) *Implementando el sueño*: esta fase es totalmente proactiva, cada uno de los miembros del grupo actúan de forma dinámica sobre el diseño realizado en la fase anterior, desarrollando estrategias y redefiniéndolas a la luz de las nuevas experiencias. Esta acción puede ser ejecutada por las personas ya que han aprendido la metodología IA, alentándolos a tomar sus decisiones en una forma verdaderamente participativa.

El proceso de Indagación Apreciativa (IA) inicialmente requiere de un facilitador, pero una vez que el proceso da inicio, la construcción de las habilidades se activa y las personas aprenden a sustituir al facilitador.

### **1.2.6 ¿Quién es un líder apreciativo?**

El Instituto de Diálogos e Indagación Apreciativa explica que “Un líder apreciativo es un líder que ilumina, es decir, que hace aflorar lo mejor de las personas y de las situaciones. Las personas tienen talentos y capacidades que no se desarrollan plenamente y permanecen escondidos, y al reconocerlos, desde el liderazgo apreciativo se facilita que la persona se abra para que aflore todo su potencial”<sup>12</sup>. Esta definición encierra la importancia de establecer compromisos a través del empoderamiento positivo en las personas, de esta forma se cree que el trabajo de la empresa es un espacio que facilita que los trabajadores aprendan, crezcan y se desarrollen.

---

<sup>12</sup> IDEIA, *Curso sobre Liderazgo Apreciativo*. [en línea], 6 abril 2015. 7 abril 2015. [fecha de consulta 14 septiembre 2015] disponible en <<http://www.institutoideia.cl>>

En resumen, un líder apreciativo es aquel que se focaliza en la persona e incrementa su potencial haciéndolo brillar y destacar de entre los demás; es aquel que promueve un clima laboral confortable y armonioso, al mismo tiempo que desarrolla el crecimiento de la empresa u organización para quien trabaja.

### **1.2.7 ¿Qué involucra el liderazgo apreciativo?**

Esta teoría se basa en investigaciones con enfoque centrado en la persona, Cooperrider y Withney señalan la importancia de este liderazgo indicando que “radica en el involucramiento de Apreciar”<sup>13</sup>, el cual a su vez permite:

a) *Evaluar*, reconocer lo mejor de la gente o el mundo que nos rodea; afirmar fortalezas, éxitos y potenciales del pasado y el presente; percibir lo que da vida a los sistemas vivientes.

b) *Incrementar en valor*, sinónimos: valor, premio, estima y honor. Este modelo de liderazgo involucra el “todo” de una persona, es más integral al referirse a las características que un verdadero líder no debe poseer, sino que ya posee, pero que es necesario pulir y desarrollar para incrementar su valor

El líder apreciativo realiza una evaluación exhaustiva de la persona, este ejercicio le provee una visión clara que reconoce y aprecia cada una de las fortalezas y áreas de mejora del trabajador. Este involucramiento del líder y seguidor, permite aprovechar al máximo el talento que cada persona tiene para aportar a las organizaciones y así ser mayormente productivo.

---

<sup>13</sup> COOPERRIDER David, WITHNEY Diana, *Enfoque apreciativo una revolución positiva en cambio*, [en línea] Diciembre 2005, [fecha de consulta 15 septiembre de 2015] disponible en <[http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-312579\\_archivo.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-312579_archivo.pdf)>

### 1.2.8 Aplicación del liderazgo apreciativo

Las organizaciones en la actualidad varían su fisonomía estructural, así como valores y concepciones de su funcionamiento. Hay muchos factores que influyen sobre las empresas, obligándolas a fortalecerse en las ciencias sociales y humanas, orientándolas hacia el nuevo paradigma empresarial: centrarse en la persona, favorecer el desarrollo social de su comunidad y buscar la competitividad. Solo de esta manera se ha reconocido que la formación de competencias y talentos reforzará su capital humano, brindándole una ventaja competitiva.

Chávez y García explican “El enfoque de competencias laborales garantiza que el personal se involucre totalmente en el logro de los objetivos de la organización porque las competencias laborales son el eje central de ese sistema de calidad”<sup>14</sup>. Al reflexionar sobre las competencias laborales se debe mencionar que es la dirección la responsable de establecer la aplicación de un liderazgo que permita promover la mejora en el desempeño laboral de su personal, y qué mejor que el liderazgo apreciativo para cumplir esta misión, ya que logra la identificación de los trabajadores con la misión y visión de la organización al valorar el aporte que cada uno puede dar pro de ella.

Las empresas a la vanguardia reconocen la importancia que tiene el liderazgo apreciativo en la motivación para el desempeño laboral, ya que la gestión de talento humano a través de esta herramienta facilita a la persona la realización plena de un trabajo, haciéndolo de forma creativa e intelectualmente estimulante.

Este tipo de liderazgo está basado en la confianza “Empowerment”, y se caracteriza por la conducta del líder que comparte poder, responsabilidad y brinda

---

<sup>14</sup> CHÁVEZ, G., GARCÍA, Y., *Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales*. México 2003. Ediciones Panorama, Pág. 11.

autonomía a sus colaboradores facilitando su motivación, transformando el trabajo en equipo y convirtiéndolo en un equipo de trabajo.

Por otro lado, investigaciones demuestran que la satisfacción se encuentra íntimamente ligada al estilo de liderazgo, y es en este punto donde el modelo de liderazgo apreciativo se responsabiliza de la satisfacción de sus colaboradores.

El liderazgo apreciativo ofrece una gama de aspectos positivos para motivar a los empleados, este refiere que al liderar apreciativamente se crea un impulso hacia la creatividad y la innovación, permitiendo que el colaborador desarrolle la capacidad de imaginar nuevas posibilidades y de generar nuevas propuestas. A través de este tipo de liderazgo se crean espacios de confianza que permiten que las personas asuman riesgos sin tener temor a equivocarse, sabiendo que cuentan con el apoyo de su líder, ya que el tener una visión en común les permite trabajar en equipo.

La teoría del liderazgo apreciativo destaca el poder de las buenas preguntas como una manera de liderar. La práctica de elaborar preguntas resulta una poderosa herramienta para interactuar con los colaboradores. Preguntas como: ¿qué puedo hacer por ti?, ¿cómo lo harías tú? o bien ¿qué necesitas de mí?; estos son algunos ejemplos pero también podemos agregar preguntas elaboradas de forma positiva, esto le da un valor agregado a la pregunta.

La implementación del programa de liderazgo apreciativo y la metodología de la IA para tener éxito requiere consciencia de los siguientes puntos:

- Evitar la distribución sesgada del poder.
- Disminuir la imposición de ideologías.
- Incrementar el nivel de compromiso con el proceso.
- Adoptar una forma de evaluación auto-crítica.

Al reflexionar sobre este tema, se puede observar que es importante el desarrollo de programas de liderazgo apreciativo, los cuales contribuyen a ampliar el entendimiento, asumir la responsabilidad e integrar esta sensibilidad en el enfoque estratégico de las empresas y organizaciones, que no solamente influye en el área laboral, sino en todos los ámbitos en los que se desenvuelve la persona ya que está íntimamente relacionado con la práctica de valores.

### **1.2.9 Motivación y liderazgo**

La motivación es interventora directa en el aumento de productividad, por ello las distintas organizaciones recurren a varias vías para alcanzar sus metas, entre ellas, surgen las prácticas de distintos liderazgos, y la aplicación de aquel que mejor se ajuste a las necesidades de la empresa. En esta búsqueda se pretende fomentar la creatividad e innovación con la finalidad de incrementar la motivación y participación del trabajador.

Por lo tanto, para que una persona se encuentre motivada es necesario que su comportamiento esté dispuesto a moverse a la acción, que el ser humano desarrolle la disponibilidad para realizar las cosas, de manera que satisfaga las demandas de la tarea a desempeñar y las propias. Lo importante de esta situación es conocer cómo se puede encontrar esa motivación, la persona motivada se destacará por tener la suficiente dedicación y persistencia así como la predisposición en el trabajo.

Estos son algunos conceptos clave que permiten entender la finalidad de la investigación, y pueden ser indicadores para conocer cómo influye la motivación en el desempeño laboral:

- Esfuerzo: se refiere al enfoque de conseguir uno o más objetivos aun con las dificultades que se presenten en su búsqueda.

- Capacidad: indica las propiedades de funcionamiento con las que cuenta una persona para efectuar una tarea determinada.
- Satisfacción: hace referencia a la sensación de bienestar y plenitud.
- Metas organizacionales: son los objetivos de la empresa.

Es un hecho que el capital humano es uno de los principales elementos de la empresa, sin embargo, no es suficiente saberlo, es necesario buscar la manera de explotar ese capital para alcanzar el 100% de la capacidad de desempeño en el ámbito laboral. Desde este punto de vista, resulta bastante irónico que muchos empresarios no plantean la motivación como una herramienta para lograr sus fines en términos económicos. La importancia de la intervención de la motivación, es que actúa como una pieza fundamental para el éxito empresarial, pues de ella depende que se alcancen o no los objetivos de una empresa.

Existen dos tipos de motivación: intrínseca y extrínseca. La primera se refiere al individuo que se motiva así mismo. Y la segunda, se produce fuera de la persona, por ejemplo, las condiciones de trabajo.

### *El liderazgo apreciativo y los modelos de motivación:*

*Modelo de Expectativas*<sup>15</sup>: indica que las personas estarán motivadas para hacer cosas que permitan alcanzar objetivos, siempre y cuando crean en el valor de ese objetivo y que cada una de sus acciones contribuyan para el logro del mismo.

*Modelo de Porter y Lawer*: refiere que las personas realizan mayor o menor esfuerzo en su trabajo, según lo atractivo que resulte la recompensa.

---

<sup>15</sup> MÉNDEZ Roger, *Modelo de Expectativas del Dr. Victor Vroom*, [en línea] 22 de septiembre de 2005 [11 de octubre de 2015] disponible en <http://rogermendezbenavides.blogspot.com/2009/09/modelo-de-expectativas-del-dr-victor.html>

*Modelo Integrador de Motivación:* envuelve cada una de las características relevantes del proceso de motivación, tales como expectativas, necesidades, cumplimiento, interés, entre otras.

Para determinar la influencia que posee la motivación en el desempeño laboral es necesaria definir la diferencia entre los distintos factores que intervienen para su desarrollo, tales como:

a) *Factores Motivadores*, se refiere a las características de una situación, persona u objeto que lo hacen atractivo y despiertan un deseo de acercamiento.

b) *Factores Higiénicos*, estos se encuentran presentes de una forma común, no realizan ningún aporte ni restan valor, sin embargo, al ser inapropiados pueden llegar a causar inconvenientes en la capacidad de una persona. Sirven para obtener el refuerzo de otros aspectos motivadores, por ello, estos factores resultan de gran importancia para la satisfacción.

Hay distintos factores motivadores y desmotivadores que los colaboradores de una organización pueden llegar a valorar, o en su defecto pueden crear dificultad para obtener refuerzos de otros aspectos positivos de su organización. Por ejemplo, el sueldo mínimo para un trabajador puede ser determinante en su motivación laboral, mientras que para otros trabajadores lo puede ser la relación laboral con su jefe o compañeros.

#### *Factores que afectan la motivación en el ámbito laboral*

Para que un administrador logre que su grupo trabaje con entusiasmo es necesario que lo mantenga altamente motivado. Algunas veces esto no es fácil, debido a que existen grupos diversos, cada uno con diferentes necesidades y muchas veces desconocidas por el director. Hay diversos factores o variables que afectan la motivación dentro de las organizaciones. Según García (1995), son:

a) *Las características individuales:* intereses, actitudes y necesidades que una persona lleva a una organización y que difieren de las de otras personas, por tanto sus motivaciones serán distintas.

b) *Las características del trabajo:* son aquellas inherentes a las actividades que va a desempeñar el empleado y que pueden o no satisfacer sus expectativas personales.

c) *Las características de la situación de trabajo:* son los factores del ambiente laboral del individuo, factores que se traducen en acciones organizacionales que influyen y motivan a los empleados<sup>16</sup>.

El conocimiento de las características individuales, aunque no pueden ser tomadas como la base para elaborar un modelo único de motivación que se puede aplicar a cualquier trabajador en cualquier situación, es importante para orientar al grupo hacia su satisfacción laboral y proporcionarles incentivos adecuados para su realización personal.

Cabe decir que una de las variables que afecta a los empleados de un departamento son las características del trabajo, ya que se puede o no satisfacer las expectativas de cada uno sin que se vea afectado el desempeño de los mismos dentro de la institución.

#### **1.2.10 El liderazgo apreciativo una herramienta de motivación**

El estudio de las relaciones del hombre y su rendimiento requiere analizar la motivación, los factores que influyen en ella y las primeras teorías e

---

<sup>16</sup> FERNÁNDEZ Rosanna, Factores que afectan el clima organizacional, [en línea] 2009, [Fecha de consulta el 16 de octubre de 2015] Disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contr-clima-organizacional/factores-contr-clima-organizacional2.shtml>>



investigaciones que realizaron aportes significativos en este tema a la psicología organizacional.

Curós explica sobre la motivación que vivimos en un mundo cambiante y competitivo, por ello “para que haya motivación en el trabajo, hay que desarrollar un estilo de liderazgo por los superiores, quienes tienen determinadas características y que saben influir en el logro de los objetivos de los otros”<sup>17</sup>.

Primero es importante definir que es la motivación y cuál es su relación con el líder apreciativo, por ello, enfocado desde el ámbito laboral, García Yuste dice que: “La motivación puede interpretarse como el esfuerzo que un trabajador está dispuesto a desarrollar para cada una de las tareas que implica su puesto de trabajo”<sup>18</sup>. Dicho de esta manera, las tareas tienen la finalidad de perseguir todas y cada una de las metas trazadas por la empresa, y la motivación es la que predispone a la persona para que desarrolle la suficiente dedicación y persistencia en sus labores a desempeñar.

El concepto de motivación es amplio, en él se ven involucradas dos funciones primordiales: activar y dirigir, estas acciones ejercen una fuerza superior en el hombre, en primer plano la de impulsar a realizar una tarea y en segundo plano, la de guiar o direccionar a las personas en búsqueda de un objetivo.

Al hablar de motivación se hace referencia a diferentes conceptos, los cuales es importante mencionar para tener clara la relación de éste con el tema de liderazgo apreciativo:

Robbins expone la motivación como: “Procesos que dan cuenta de la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo de un individuo por conseguir una meta”<sup>19</sup>.

---

<sup>17</sup> COMORERA. Op. Cit. Pág. 247.

<sup>18</sup> GARCÍA Jesús. *Sistemas de Retribución de las Ventas*. Madrid España 2002. Editorial Fundación Confemetal, Pág. 323.

<sup>19</sup>ROBBINS Stephen, *Comportamiento Organizacional*. Décima Edición. México. Editorial Pearson Educación 2004, Pág. 155.

Amoros define la motivación laboral como: “Las fuerzas que actúan sobre el trabajador y originan que se comporte de una manera determinada, dirigida hacia las metas, condicionados por la capacidad del esfuerzo de satisfacer alguna necesidad individual”<sup>20</sup>.

Este concepto establece una relación íntima con el acuerdo de que la característica peculiar de dicha conducta es que se encuentra dirigida y orientada hacia una meta, todos los tipos de liderazgo persiguen realizar esta acción, pero no todos son exitosos en sus resultados. El liderazgo apreciativo ofrece una alternativa diferente a los liderazgos comunes, este tipo de líder motiva a las personas con una perspectiva positiva, más humana y menos mecánica para que a través de la acción de valores no solamente se sientan motivados a realizar sus tareas, sino que al mismo tiempo quieran alcanzar los objetivos de la empresa.

Por último, es necesario que las organizaciones se preocupen por los trabajadores y su bienestar, para lograr un desempeño favorable dentro de las mismas. Actualmente se puede evidenciar que las empresas se enfocan en la rentabilidad y la funcionalidad, considerando a las personas como un medio para lograr los objetivos. Según Muñoz las empresas “creen que solo pueden ser motivados por el factor económico”<sup>21</sup>. Sin embargo, gran variedad de investigaciones han demostrado lo contrario, al hacer ver que lo económico solamente es un factor más y que muchas veces es de los últimos que las personas toman en cuenta en los puestos de trabajo, esto hace alusión al famoso dicho de que cuando un trabajador se retira del lugar donde trabaja, no abandona a la empresa, sino al jefe de la empresa.

---

<sup>20</sup> AMOROS Eduardo, *Comportamiento Organizacional*, Lambayeque Perú 2007, USAT Escuela de Economía, Pág. 81.

<sup>21</sup>MUÑOZ V., A., *Identificación de los factores de motivación-higiene asociados a la satisfacción laboral en la Fundación Instituto Comfenalco de la ciudad de Cartagena*. Colombia. Una aplicación de la teoría de los dos factores de Frederick Herzberg”. Tesis, Universidad del Norte, Barranquilla, 2005.

### 1.2.11 Clima laboral y la influencia del liderazgo

García e Ibarra explican en su Diagnóstico de Clima Organizacional que “El ambiente laboral es una cuestión de importancia para aquellas organizaciones competitivas que buscan lograr una mayor productividad y mejora en el servicio ofrecido, por medio de estrategias internas”<sup>22</sup>. Por ello, el realizar un estudio de clima organizacional permite detectar aspectos clave que pueden estar impactando de manera importante el ambiente laboral de la organización.

El ambiente o clima laboral que existe dentro de una organización casi siempre es determinado por el tipo de liderazgo, los problemas interpersonales de los trabajadores y cambios dentro de la organización. Una organización debe ser un lugar donde se reúnan personas satisfechas y motivadas para lograr los objetivos de una organización; muchas veces los empleados de una organización laboran en un ambiente organizacional hostil. Alves indica que una “buena comunicación, respeto, compromiso, ambiente amigable y un sentimiento de satisfacción son algunos de muchos factores que puntualizan un clima laboral favorable, una alta productividad y un alto rendimiento.”<sup>23</sup>

Esto nos hace reflexionar en la definición que Cabrera le proporciona al clima laboral indicando que es la personalidad de una empresa, y se forma por medio de una ordenación de las características propias de la empresa.

Para Robbins el clima laboral se conforma de las fuerzas externas de una organización, afectando potencialmente el desempeño. Naturalmente en una

---

<sup>22</sup> GARCÍA, M. y IBARRA, L. (2012) *Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato*. Disponible en: <[http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)> [Consulta: 22 de abril de 2016]

<sup>23</sup> ALVES, José. Liderazgo y Clima Organizacional. *Revista de psicología del deporte*, vol. 9 núm. 1-2, Barcelona 2000, Pág. 124.

organización se desenvuelve un entorno constituido por la misma organización y por la sociedad en que está ubicada.

### *Dimensiones del clima laboral*

Según Méndez “existen 9 dimensiones que ayudan a determinar el clima en una empresa y la vez se relaciona con ciertas propiedades de la organización”<sup>24</sup>, estas son: estructura, responsabilidad, recompensa, desafío, relaciones, cooperación, estándares, conflictos e identidad.

Robbins, por su parte explica que “el clima organizacional cuenta con tres dimensiones clave para cualquier ambiente laboral”<sup>25</sup>, y los define de esta manera:

- La capacidad de un clima: es el grado en que puede apoyar el crecimiento
- La volatilidad: donde hay un alto grado de cambio impredecible, el clima es dinámico
- Complejidad: es el grado de heterogeneidad y concentración entre los elementos ambientales.

Cada una de las dimensiones realizan un aporte importante para un buen clima laboral, estos fomentan la práctica de valores y el crecimiento personal. Mientras más dinámico y complejo sea el clima, más armónica debe ser la estructura de la organización.

Debido a que las propiedades particulares del clima sirven para estimular o provocar determinados motivos, es decir, un motivo específico sólo influirá en el comportamiento cuando sea provocado por la influencia ambiental apropiada; sobre este aspecto Chiavenato, explica que “el clima organizacional se refiere al ambiente existente entre los miembros, la atmósfera psicológica característica que

---

<sup>24</sup>MÉNDEZ, Carlos., *Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC un método de análisis para su intervención*, Colombia, Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006, Pág. 40.

<sup>25</sup>ROBBINS, Stephen., DECENZO David, *Fundamentos de Administración*, 3 ed., México, 2002, Pág. 500-501.

existe en cada organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional”<sup>26</sup>.

Así mismo menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se sobreponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

*Características de un buen clima laboral bajo la influencia de un buen liderazgo:*

El desarrollo de un buen clima laboral ha de vincular los objetivos de la organización con la motivación y el comportamiento de los empleados. El liderazgo es un factor principal del clima laboral y por lo tanto del comportamiento de los empleados. A continuación se detallan características que definen un buen clima laboral:

- El trabajador siente que sus necesidades y propósitos individuales se realizan.
- Existe motivación para realizar el trabajo.
- Incrementa la participación de todo el grupo.
- Incrementa la productividad.
- El trabajador se siente identificado con la empresa.
- Hay cooperación entre los miembros del equipo de trabajo.

El clima se sustenta en las características de la realidad externa tal como lo percibe el trabajador. La motivación y un buen liderazgo que conoce la dinámica

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Gestión del Talento Humano*, 1992 Bogotá, Mc Graw Gill. Pág. 146.

del grupo, influye sobre la conducta, porque actúan sobre las actitudes y expectativas de las personas.

Por el contrario, si el tipo de dirección que se ejerce va en deterioro de las expectativas que pretende conseguir el individuo tanto a nivel personal como grupal en la organización, esto afecta el desarrollo y alcance de los objetivos que pretenden lograr en la organización.

### *Cultura organizacional*

El modelo de liderazgo apreciativo posee una estrecha relación con la cultura organizacional, ya que ambos promueven un comportamiento y práctica de valores y costumbres socialmente aceptadas dentro de una cultura, que permitan la interacción entre miembros de una comunidad laboral. Robbins la conceptualiza como un sistema de significado común entre los miembros que distinguen a una organización de otras.

### *Comportamiento organizacional*

Como se ha afirmado antes, las organizaciones son diferentes entre sí, al igual que las personas se diferencian unas de otras. Las diferencias individuales hacen que cada persona posea características propias de personalidad aspiraciones, valores, actitudes, motivaciones y aptitudes, entre otros. Cada una es un fenómeno multidimensional sujeto a las influencias de diversas variables, tanto externas como internas, cada uno de estos factores se toman en cuenta en el modelo de liderazgo apreciativo como un desafío planteado para este milenio, como una mirada positiva que puede cambiar el comportamiento de los trabajadores y sus relaciones con el empleador, en búsqueda de un mejor desempeño laboral.

## **1.2.12 Satisfacción laboral y desempeño laboral**

A través de la historia el hombre se ha caracterizado como una persona que siente y ansía una felicidad más completa y real que la proporcionada por el incentivo económico y material. En este punto radica la importancia de la satisfacción y la motivación como piezas centrales para el rendimiento y la eficacia a corto y largo plazo. Es un hecho que el hombre constituye un recurso fundamental para las organizaciones.

Referente a éste tema, la revista Articuluz (2011) señala en uno de sus artículos que “con relación a la satisfacción laboral son varias las empresas que han descuidado a sus trabajadores en todos sus niveles y ello se nota, al medir el clima organizacional, en donde el comportamiento organizacional refleja poca productividad, pertenencia a la empresa y motivación”<sup>27</sup>, son varias las causas que lo generan, entre ellas se encuentran: las políticas de la empresa con relación a la satisfacción del trabajo, del rendimiento, poca retribución, falta de reconocimiento de la labor y ausencia de un liderazgo participativo con sus equipos de trabajo.

Pérez G., expone acerca de la satisfacción laboral, “es un factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo”<sup>28</sup>.

Para desarrollar el tema de la satisfacción laboral es necesario hablar de las necesidades, y con ello se debe retomar la teoría de Maslow quien dice, “la satisfacción laboral es el resultado de las necesidades en el individuo”, con la finalidad de conocer que la satisfacción puede llegar a proporcionar la verdadera felicidad. Anteriormente se detalla la teoría de las necesidades humanas de Abraham Maslow, sin embargo, a continuación se definen los tipos de necesidad que el autor describe:

---

<sup>27</sup>FUENTES. Op. Cit. Pág. 9.

<sup>28</sup>PÉREZ Eduardo. *Función directiva y recursos humanos en sanidad*. 2006. Ediciones Díaz de Santos, Pág. 363.

- *Innatas*: son las inherentes a la naturaleza del ser humano. Se asocian con estímulos internos como hambre, sed, descanso, vida sexual, básicamente necesidades fisiológicas.
- *Adquiridas*: dependen de la experiencia, por ejemplo, cuando se alcanza un nivel de vida cómodo y se anhela continuar viviendo de esta manera, de lo contrario puede surgir la frustración.
- *Sociales*: tiene mucho que ver con el sentido de pertenencia a un grupo, de convivencia en armonía con los demás.
- *De estima*: en esta se desarrolla confianza en sí mismo, autorespeto, libertad, reconocimiento, entre otras.
- *De autorrealización*: esta última, está enfocada en la capacidad para obtener una satisfacción personal de su desarrollo al hacer algo valioso. Un interés por las metas a las que se aspira.

Se debe tener en cuenta que las necesidades son un vacío personal que necesita ser solventado, este se lleva hasta el lugar de trabajo. También cabe mencionar que cada colaborador puede tener diferentes necesidades y pueden ser distintos los factores que le motiven en su desempeño.

#### *Aspectos importantes que proporcionan satisfacción laboral a un empleado*

a) *Remuneración*: ya que la primera necesidad que mueve a una persona al buscar trabajo es el factor económico. En este punto es importante motivar al colaborador para que no se quede en éste nivel, ya que resulta una situación común en las empresas.

b) *Crecimiento personal*: este tipo de necesidad es para las personas que buscan algo más allá de lo económico, es para quienes valoran el crecimiento personal, quienes se proponen retos, objetivos, metas y buscan capacitación para su superación con la finalidad de aprovechar oportunidades de crecimiento en su empresa.



c) *Vinculación con la compañía:* la visión de estos colaboradores es más horizontal, ellos son quienes comparten los objetivos, misión y otros aspectos trascendentales de la organización a la que pertenecen.

#### *Importancia del desarrollo de la confianza*

En un líder es imprescindible la credibilidad ya que a través de ello, los seguidores lo perciben en términos de honestidad, competencia y habilidad para inspirar. Sin esta característica es imposible que se desarrolle un nivel de confianza en el que se fortalezca la creencia en la integridad, el carácter y la habilidad de un líder.

### **1.2.13 Papel del liderazgo apreciativo en las empresas**

“Un líder es quien puede influir en los demás, él posee autoridad gerencial. Liderazgo es lo que hacen los líderes. Es proceso de guiar a un grupo en influir en él para que alcance sus metas”<sup>29</sup>. Los líderes y el liderazgo, como la motivación, son temas de comportamiento organizacional de los cuales se ha investigado exhaustivamente, con la finalidad de promover en las empresas estructuras flexibles y competitivas.

Las personas se han interesado por el liderazgo desde que comenzaron a agruparse para lograr objetivos. Sin embargo, no fue sino hasta la primera parte del siglo XX que los investigadores realmente comenzaron a estudiar el liderazgo. Estas primeras teorías acerca del liderazgo se concentraban en el líder (teoría de los rasgos) y en cómo el líder interactuaba con los miembros de su grupo (teorías del comportamiento).

---

<sup>29</sup> CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico.1995 Pág.176

Chiavento describe “siete rasgos que están asociados con el liderazgo”<sup>30</sup>, estos son:

Ilustración 6



Fuente: elaboración propia a partir de información del autor Chiavenato, I., (2007) “Administración de recursos humanos”.

- *El impulso*: los líderes muestran un elevado nivel de empeño. Tienen un deseo de logros relativamente alto, son ambiciosos.
- *El deseo de dirigir*: los líderes tienen un fuerte deseo de influir y guiar a otros. Demuestran su disposición de tomar responsabilidades.
- *La honestidad e integridad*: los líderes construyen relaciones de confianza con sus seguidores, muestran consistencia entre lo que dicen y hacen.
- *La confianza en sí mismos*: los seguidores admiran a los líderes porque no dudan, por ende, necesitan demostrar confianza en sí mismos para así convencer a los seguidores de la rectitud en los objetivos y decisiones.

<sup>30</sup> CHIAVENATO, Idalberto, *Administración de recursos humanos*. Editorial McGraw Hill. México: 2007, Pág. 327.

- *La inteligencia:* los líderes tienen la audacia para reunir, sintetizar e interpretar grandes cantidades de información, así como crear opiniones, resolver problemas y tomar decisiones correctas.
- *El conocimiento relativo al trabajo:* son efectivos cuentan con un alto grado de conocimiento sobre la compañía, la industria y los aspectos técnicos.
- *La Extroversión:* los líderes son personas enérgicas y vivaces. Son sociables asertivos, y rara vez, callados o retraídos.

En esta medida se pretende valorar la importancia que tiene el modelo de liderazgo apreciativo dentro de las organizaciones en estos tiempos, ya que el énfasis de éste radica en las preguntas que planteamos, los aspectos en los que elegimos enfocarnos, y los temas sobre los que elegimos indagar, para determinar qué es lo que queremos alcanzar. Día con día el ser humano se enfrenta con cambios constantes en el entorno, en donde estar a la vanguardia, implica líderes capaces de dirigir y valorar el factor humano, revolucionar con un cambio estratégico de crecimiento sostenible para las organizaciones y sus colaboradores.

## **CAPÍTULO II**

### **2. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS**

#### **2.1. Modelo de la investigación**

La investigación “El Liderazgo Appreciativo como herramienta de motivación para la obtención de resultados óptimos en el desempeño laboral” tuvo un enfoque de carácter mixto ya que oscila entre los esquemas de pensamiento inductivo y deductivo interesándose por combinar los resultados cualitativos con los cuantitativos en la interpretación de los resultados. La observación realizada a través de una lista de cotejo durante el transcurso investigativo permitió hacer un análisis profundo del problema de investigación; por su parte, el cuestionario fue analizado a través del análisis descriptivo.

El tema del liderazgo fue abordado desde un modelo fenomenológico teniendo en cuenta las experiencias personales de los dirigentes sindicalistas de la Confederación General de Trabajadores de Guatemala, conociendo las motivaciones, los resultados y el impacto del liderazgo apreciativo en el ámbito laboral en el que se desempeñan.

#### **2.2 Técnicas**

Las técnicas y los instrumentos fueron seleccionados para llevar a cabo la investigación y lograr los objetivos que se establecieron en el proyecto.

##### **2.2.1 Técnicas de muestreo**

La muestra fue no aleatoria, conformada por 50 personas que oscilaban entre los 18 y 40 años de edad, representantes de distintas empresas que conforman la Confederación General de Trabajadores de Guatemala.

Las condiciones que se establecieron para la selección de la muestra fueron:

- Miembro activo de la Confederación General de Trabajadores de Guatemala durante el 2016.
- Edades comprendidas en el rango de 18 a 40 años.
- Laboralmente activos.
- Miembros del sindicato de la empresa para la que laboran.
- Líderes en el puesto que desempeñaban en su trabajo.

### **2.2.2. Técnica de recolección de datos**

En este proceso investigativo se establecieron las siguientes técnicas para alcanzar los siguientes objetivos: definir las características que afectan o promueven el modelo de liderazgo apreciativo para el desarrollo óptimo en el desempeño laboral, e identificar los resultados del desempeño laboral a través de la implementación del modelo de liderazgo apreciativo.

*Encuesta*, por medio de un listado de trece preguntas cerradas se realizó la aplicación individual, se pudo conocer la opinión sobre asuntos orientados a la problemática, lo que permitió conocer las fortalezas de un sitio de trabajo. Se aplicó antes de dar inicio a la capacitación, de forma individual a 50 miembros de la Central General de Trabajadores de Guatemala, el día sábado 22 de octubre del año 2016, tuvo una duración de 30 minutos.

*Observación directa*, se observaron todos los aspectos del fenómeno, que pudieran ser relevantes para el problema de investigación. Para aplicar la guía de observación, el investigador se puso en contacto personal con el hecho investigado durante la capacitación impartida, se tomó información y se registró para su análisis. Fue aplicada en la Confederación Central General de Trabajadores de Guatemala ubicado en la 3ra. Avenida 12-22 Zona 1, del 22 y 26 de octubre y el 4 de noviembre del año 2016.

*Capacitación*, se trabajó una serie de actividades y explicaciones en grupo con un vasto número de opciones que permitió evaluar la interacción grupal y el trabajo colaborativo con 50 participantes, por medio de la asignación de un trabajo concreto. En el proceso se facilitaron las herramientas del modelo para que pudieran implementarlo en sus lugares de trabajo. Esta capacitación sirvió para dar a conocer el modelo de liderazgo apreciativo y enriquecer el conocimiento sobre el tema. La capacitación se realizó en 5 grupos de 10 personas, en la CGTG los días 22, 26 de octubre y 4 de noviembre, con una duración de 120 minutos cada día, y al finalizar se evaluó por medio de una autoevaluación de trece preguntas con duración de 10 minutos.

### **2.2.3 Técnicas de análisis de resultados**

El análisis global de resultados se elaboró por medio de tabulación de datos y representado en gráficas de pie, lo que permitirá interpretar de manera más profunda los resultados obtenidos. Así también, se realizó un análisis de la observación de tipo descriptivo y de la autoevaluación realizada por la muestra.

## **2.3 Instrumentos**

*Protocolo de consentimiento informado*: este instrumento permitió informar a la muestra sobre el proceso de investigación, la justificación del estudio, los objetivos, el procedimiento que se llevó a cabo y los lineamientos a seguir. Adicionalmente se especificaron algunas aclaraciones como el hecho de que su participación es voluntaria, y que puede retirarse en cualquier momento, que no devengará alguna retribución económica y que no deberá invertir ningún gasto durante el proceso. Un aspecto relevante de este documento es que la información obtenida es totalmente confidencial, la cual fue utilizada con fines de aprendizaje e investigación. Los participantes aceptaron y firmaron los lineamientos, accediendo a participar (anexo I).

*Cuestionario:* este instrumento permitió medir las fortalezas del sitio de trabajo, fue adaptado y tomado del libro “Primero rompa las reglas” de los autores Buckingham y Coffman. Fue sometido a evaluación de expertos antes de la aplicación, quienes realizaron aportes a la investigación y verificaron si la construcción y el contenido del instrumento se ajustaban al estudio planteado para determinar su validez (anexo II).

*Guía de observación:* observación de indicadores cualitativos, evaluó sociabilidad, participación, solución de conflictos, inclusión y valores. Fue aplicado de forma grupal (anexo III).

*Taller:* esta planificación de taller se basó en un programa de contenidos con temas como, “fortalezas del sitio de trabajo, introducción al modelo de liderazgo apreciativo, las competencias del liderazgo apreciativo, dimensiones del líder apreciativo, indagación apreciativa y aplicación del modelo en el ámbito laboral”. Permitted dar a conocer el modelo y su aplicación en el ámbito laboral (anexo IV).

*Autoevaluación:* este instrumento evaluó los resultados del aprendizaje de la capacitación sobre la aplicación del modelo en el ámbito laboral (anexo V).

### 2.2.4 Operacionalización de objetivos

Objetivo Específico	Variables / Categoría	Técnica	Instrumentos	Técnica de análisis
Definir las características que afectan o promueven el modelo de liderazgo apreciativo para el desarrollo óptimo en el desempeño laboral.	Características influyentes en el liderazgo apreciativo	Encuesta	Cuestionario	La recopilación de datos inició con el cuestionario (preguntas 5, 9 y 13) el cual dio a conocer las características del modelo del liderazgo que ellos trabajan. Y se realizó a través del análisis del discurso.
Dar a conocer el modelo de liderazgo apreciativo para mejora del desempeño laboral.	Liderazgo apreciativo	Encuesta	Cuestionario	Se realizó el análisis de información descriptiva con la aplicación del cuestionario (1-4,6-8, 10-12), para medir las fortalezas y las áreas de mejora en el sitio de trabajo, que se ven implicadas en el desempeño laboral.
Identificar los resultados del desempeño laboral a través de la implementación del modelo de liderazgo apreciativo.	Desempeño laboral	Observación Directa  Capacitación	Guía de Observación  Taller Autoevaluación	En el proceso investigativo se aplicó interpretación de la observación a través del análisis de lo descrito en la guía de observación ampliando información sobre actitudes, relaciones personales y relaciones grupales en el ambiente laboral. Posteriormente se impartió una capacitación de la cual se realizó un análisis del discurso.



## CAPÍTULO III

### 3. PRESENTACIÓN, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

#### 3.1 Características del lugar y la muestra

**3.1.1 Característica del lugar:** la Confederación Central General de Trabajadores de Guatemala ubicada en la 3ra. Avenida 12-22 Zona 1 de la ciudad capital de Guatemala, cuenta con área de recepción, área administrativa (oficinas) y áreas para salones de conferencias, poseen todos los servicios básicos como energía eléctrica, servicio telefónico, agua y extracción de basura. El lugar en que se encuentran en un punto céntrico de la ciudad de Guatemala el cuál es accesible para los miembros.

Las instalaciones cuentan con el espacio y el equipo apropiado para realizar las labores correspondientes y llevar a cabo el taller. En el lugar se puede encontrar material escrito sobre la importancia del trabajo en Guatemala, así como los derechos de los trabajadores. En sus paredes se puede observar las fotografías de grandes líderes que han luchado por defender los derechos de los trabajadores guatemaltecos y de aquellos mártires que han dado su vida por la búsqueda de una mejor calidad laboral.

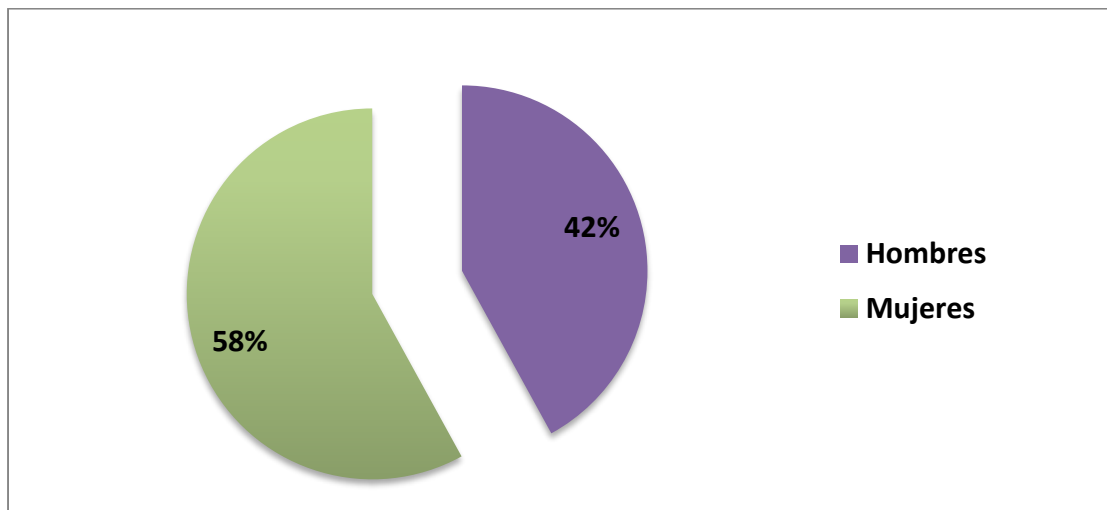
**3.1.2 Características de la muestra:** la muestra fue de 50 personas, entre ellas hombres y mujeres con edades en el rango de 18 a 40 años, cada uno de los participantes se encontraba activo laboralmente y ejercía como representante sindical de la CGTG, además ejecutaban un papel de liderazgo dentro de la empresa para la que trabajaban. Hay que destacar que dentro del grupo de la muestra se encuentran personas de ambos sexos, sin embargo hubo más representación femenina. El 100% de la muestra sabía leer y escribir, el 99% eran graduados de nivel medio y un porcentaje muy pequeño había iniciado sus estudios superiores.

### 3.2 Presentación y análisis de resultados

Para la presentación y análisis de resultados se utilizó la descripción de los diferentes instrumentos y su desglosé en las preguntas realizadas aplicadas a la muestra.

**Gráfica No. 1**

**Población participante**



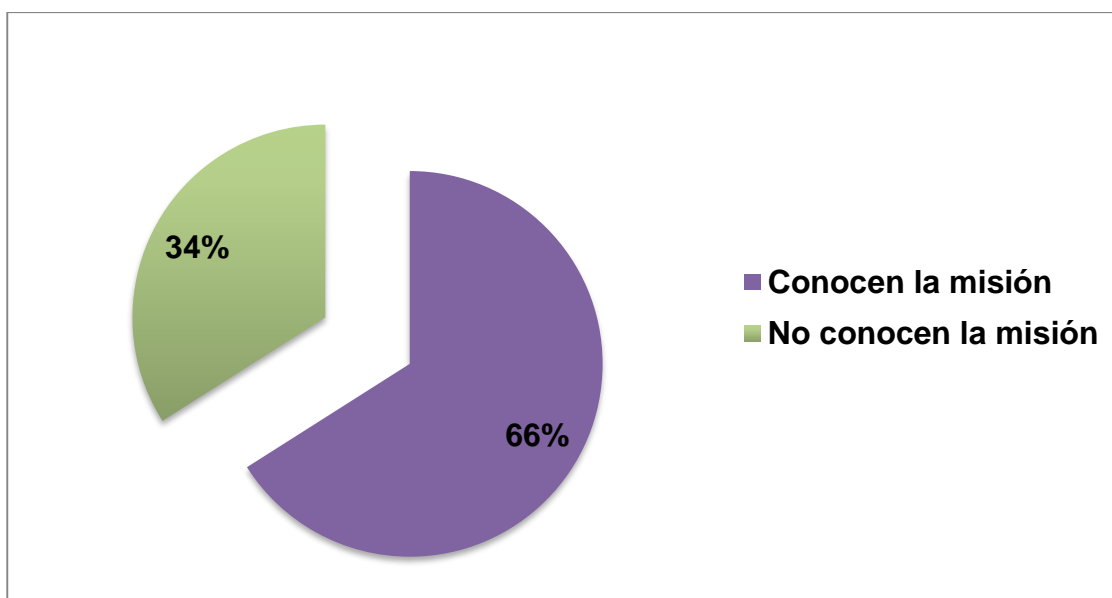
FUENTE: elaboración propia a partir de información obtenida de la recolección de datos de encuesta aplicada a 50 representantes sindicales miembros de la CGTG entre las edades de 18-40 años, durante el año 2016.

La gráfica reflejó que de los 50 participantes de la investigación 29 son mujeres que representan el 58%, una alta representación del género femenino en el ámbito sindical, lo cual es fundamental para lograr un equilibrio en las relaciones laborales. Es importante mencionar que la tendencia de las mujeres se inclina hacia el trabajo en el sector informal, sin duda constituye un desafío para su participación sindical.

**Encuesta realizada a miembros de la Confederación Central General de Trabajadores de Guatemala previa a realizar el taller.**

**Gráfica No. 2**

**Conocimiento de Misión y Visión**

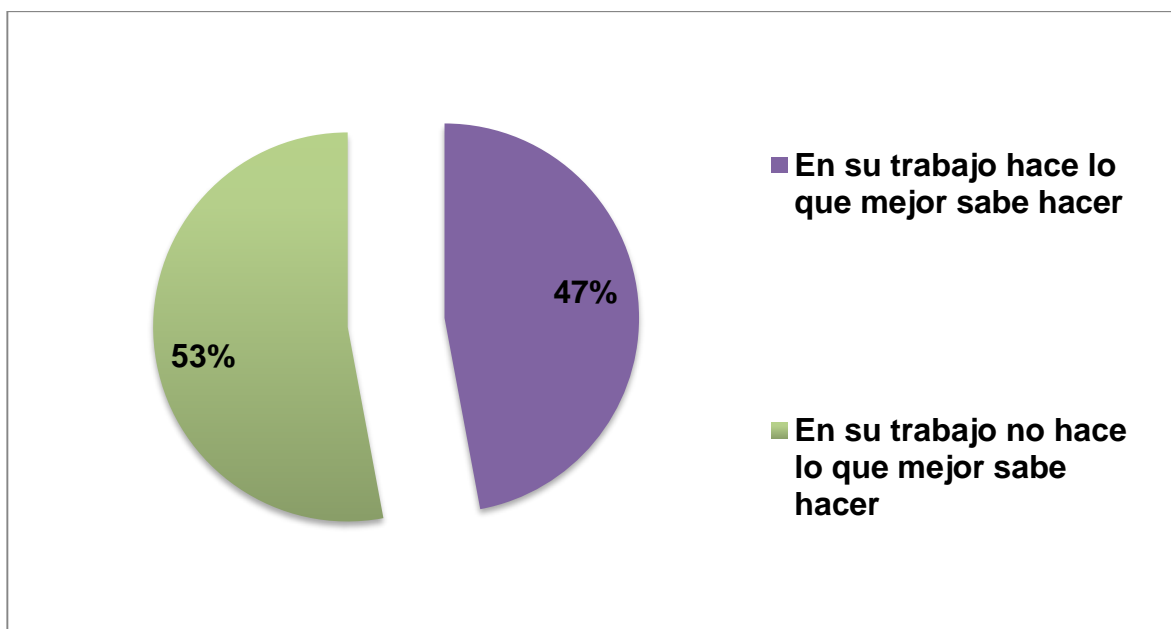


FUENTE: pregunta No. 1, de encuesta cerrada aplicada a la muestra de mujeres y hombres representantes sindicales miembros de la CGTG entre las edades de 18-40 años, durante el año 2016.

Los resultados del cuestionario que se aplicó a los participantes previamente a la implementación del taller revelaron que 17 personas encuestadas no conocen la misión de la organización para la que trabajan reflejado en la gráfica con un 34%. Este, aunque es una cantidad menor en comparación con los que si conocen la misión y visión de su empresa, es un número significativo, ya que el modelo del liderazgo apreciativo explica que los líderes deben poseen la capacidad de influir en sus seguidores en la búsqueda de una misma visión y trabajo en la misión para lograrlo. Para mejores resultados en una organización es necesario que los empleados estén identificados con la empresa y esto solamente se logra a través del conocimiento de la misión, visión y valores por los que trabajan día a día.

**Gráfica No. 3**

**Bienestar laboral**

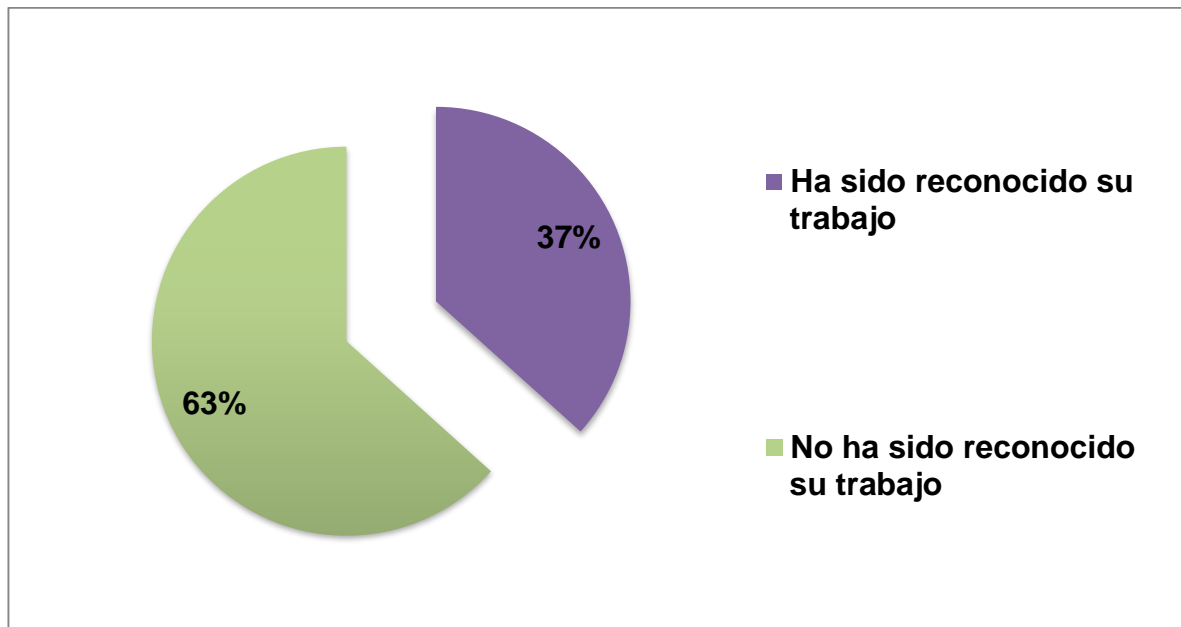


FUENTE: pregunta No. 5, de encuesta cerrada aplicada a la muestra de mujeres y hombres representantes sindicales miembros de la CGTG entre las edades de 18-40 años, durante el año 2016.

Dentro de las características de un líder apreciativo está la identificación y explotación de talento de sus seguidores. En este punto se cuestionó si ¿En su trabajo cuentan con la oportunidad de hacer cada día lo que mejor saben hacer?, la respuesta obtenida reflejó que un 47% de la muestra de los participantes ejecutan en su trabajo actividades en dónde realmente puedan aportar todo su potencial, este resultado es un poco menos de la mitad de los 50 participantes, por lo que habría que evaluar la identificación de las competencias básicas de los empleados para dar un mejor uso a sus capacidades y cualidades.

**Gráfica No. 4**

**Reconocimiento por su trabajo**

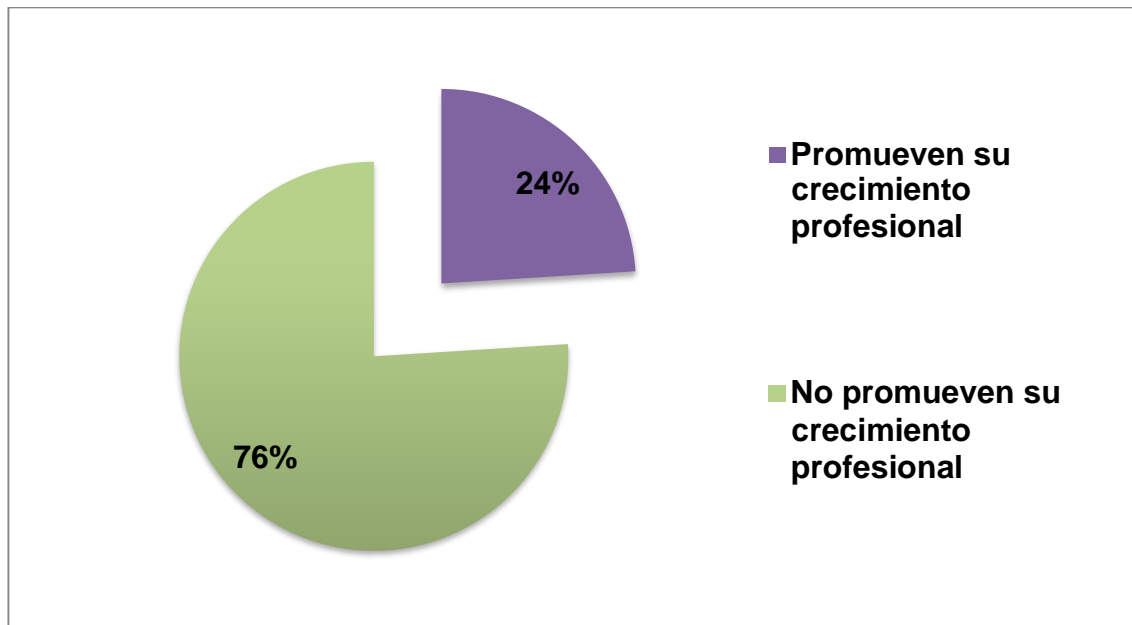


FUENTE: pregunta No. 6, de encuesta cerrada aplicada a la muestra de mujeres y hombre representantes sindicales miembros de la CGTG entre las edades de 18-40 años, durante el año 2016.

Se observó en los resultados que solamente un pequeño porcentaje que representa el 37% de los encuestados indicaron haber recibido reconocimiento por sus jefes al destacarse por elaborar un buen trabajo, esto refleja la ausencia de gestión de reconocimiento en las organizaciones y la necesidad de reforzar esta área para fortalecer las relaciones entre la organización y el empleado. Hay que tomar en cuenta que cuando no se poseen características de un líder apreciativo, los jefes tienden a dar órdenes y exigir resultados, dejando de lado que los trabajadores son personas no máquinas.

**Gráfica No. 5**

**Estimulación del crecimiento profesional del empleado**



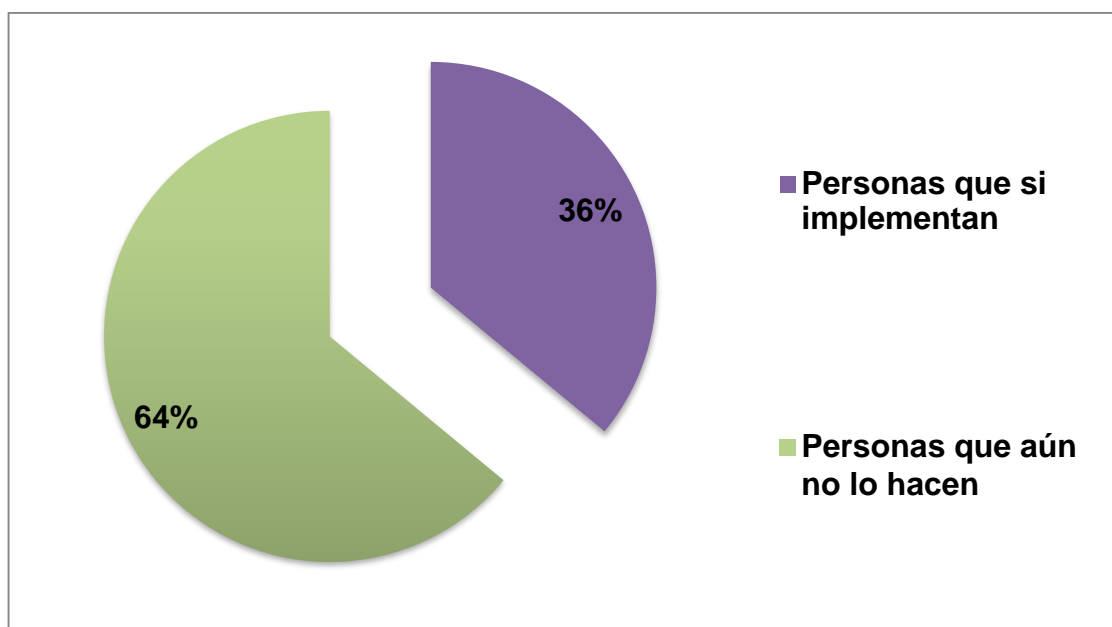
FUENTE: pregunta No. 8, de encuesta cerrada aplicada a la muestra de mujeres y hombres representantes sindicales miembros de la CGTG entre las edades de 18-40 años, durante el año 2016.

La gráfica anterior reflejó que el liderazgo que existe en las organizaciones para las que trabajan los participantes no emplea técnicas apreciativas. Al momento de preguntarles: ¿Hay alguien en su trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional?, solamente 12 personas respondieron positivamente, apenas un 24% de la muestra. El modelo de liderazgo apreciativo tiene como enfoque primordial a la persona, esto quiere decir que el líder apreciativo demuestra un interés genuino por sus seguidores y la superación de los mismos. En este caso se puede observar claramente que esta característica no se cumple en muchas organizaciones.

**Encuesta realizada a miembros de la Confederación Central General de Trabajadores de Guatemala posteriormente a realizar el taller.**

**Gráfica No. 6**

**Implementación de nuevas estrategias de participación**

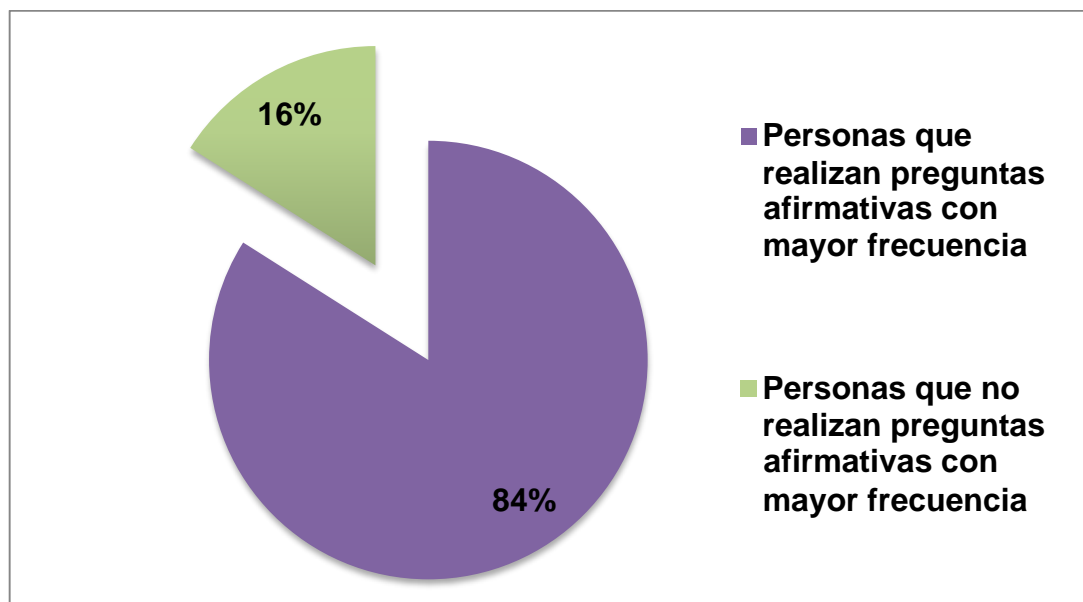


FUENTE: pregunta No. 2, de autoevaluación aplicada a la muestra de mujeres y hombres representantes sindicales miembros de la CGTG entre las edades de 18 40 años, durante el año 2016.

En la gráfica anterior se puede observar que al cuestionar a los participantes sobre el tema de implementación de nuevas estrategias de participación, los resultados no fueron positivos, ya que un 64% de los participantes no utilizan esta herramienta, dejando de lado la utilización de nuevos métodos que mejoren el trabajo en equipo. Esto demuestra que es necesario continuar trabajando en esta área para fortalecer la fase de inclusiva del modelo de liderazgo apreciativo.

**Gráfica No. 7**

**Elaboración de preguntas afirmativas**



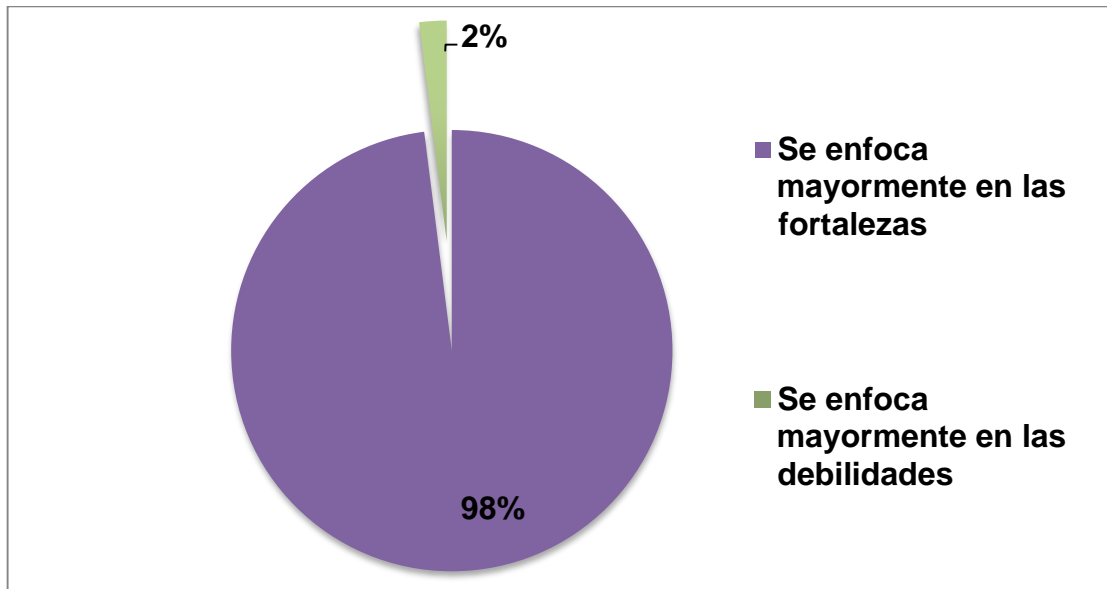
FUENTE: pregunta No. 5, de autoevaluación aplicada a la muestra de mujeres y hombres representantes sindicales miembros de la CGTG entre las edades de 18 40 años, durante el año 2016.

Los resultados para esta pregunta son altamente positivos ya que de los 50 participantes 42 indicaron brindar una mayor importancia a la elaboración de preguntas afirmativas, esto representa un 84% de la muestra. Ésta es una práctica que permite desarrollar la primera fase del modelo en la cual a través de la implementación de preguntas afirmativas se pueden generar contextos de mayores posibilidades, en donde se generan ambientes de confianza.



**Gráfica No. 8**

**Mayor enfoque en fortalezas que en debilidades**

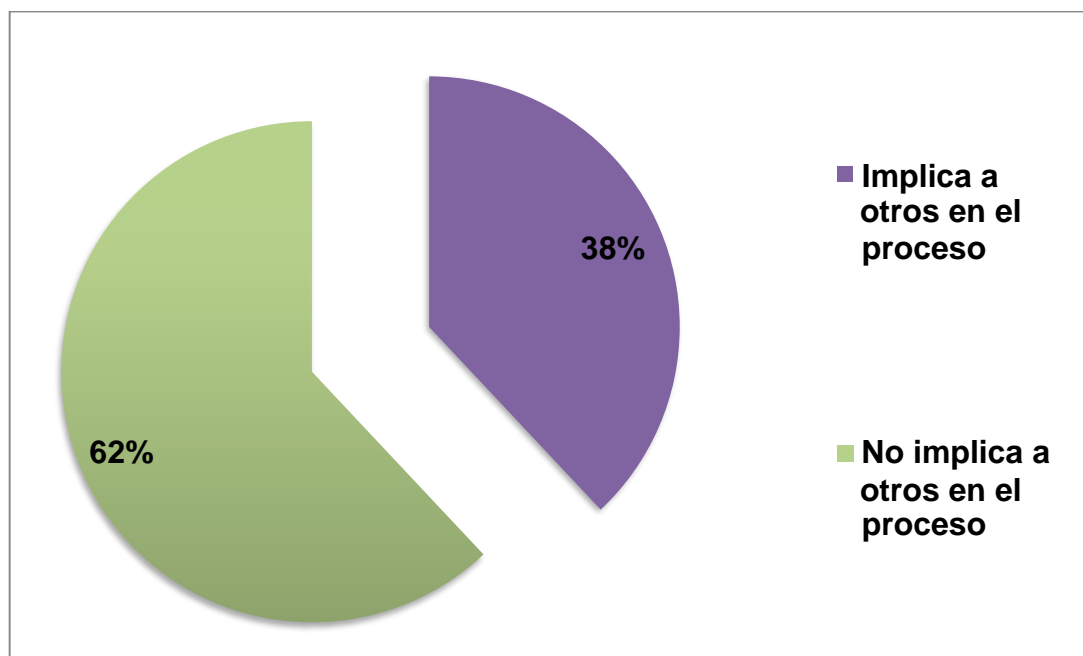


FUENTE: pregunta No. 8, de autoevaluación aplicada a la muestra de mujeres y hombres representantes sindicales miembros de la CGTG entre las edades de 18 40 años, durante el año 2016.

La tercera fase del modelo de liderazgo apreciativo habla sobre el líder que ilumina, y en esta gráfica se puede evidenciar la importancia que le dio el 98% de los participantes al enfocarse mayormente en las fortalezas. Con esto se puede determinar que conocen el impacto positivo que puede tener un líder al practicar esta estrategia con los miembros de su equipo de trabajo y así desarrollar el potencial del equipo. Por otro lado se encuentra un porcentaje mínimo que aún se orienta hacia las debilidades del empleado, con quienes aún es necesario trabajar esta fase para que puedan avanzar en su liderazgo.

**Gráfica No. 9**

**Implicación de otros en el proceso de la visión hasta la acción**



FUENTE: pregunta No. 11, de autoevaluación aplicada a la muestra de mujeres y hombres representantes sindicales miembros de la CGTG entre las edades de 18 40 años, durante el año 2016.

Los resultados de esta gráfica reflejaron que aún es necesario trabajar en el tema de la “inspiración” de la IA, ya que tan solo el 38% de la muestra pone en práctica esta estrategia; esto indica que menos de la mitad de los participantes le brinda importancia al hecho de que un líder apreciativo es una fuente de inspiración para otros, y que al transmitir a los empleados la apropiación de la visión de la organización será más fácil el cumplimiento y ejecución del trabajo.

**Tabla No. 1**

**Aplicación de técnicas de la Indagación Apreciativa (IA)**

<b>Técnicas</b>	<b>Genero</b>			
	<b>Femenino</b>		<b>Masculino</b>	
	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>Inclusión</b>	<b>74%</b>	<b>26%</b>	<b>70%</b>	<b>30%</b>
<b>Indagación</b>	<b>58%</b>	<b>42%</b>	<b>53%</b>	<b>47%</b>
<b>Iluminación</b>	<b>91%</b>	<b>9%</b>	<b>88%</b>	<b>12%</b>
<b>Inspiración</b>	<b>55%</b>	<b>45%</b>	<b>62%</b>	<b>38%</b>
<b>Integridad</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>	<b>95%</b>	<b>5%</b>

FUENTE: Elaboración propia a partir de la información proporcionada en la autoevaluación (inclusión preguntas 1 4, indagación preguntas 5 7, iluminación preguntas 8 9, inspiración, preguntas 10 11, integridad preguntas 12 13) aplicada a la muestra de mujeres y hombres miembros sindicales de la CGTG entre las edades de 18 40 años, durante el año 2016.

Se realizó un análisis de la implementación de las herramientas de la IA, y los resultados reflejaron que en el tema de inclusión un 26% de mujeres y un 30% de los hombres respondieron negativamente a esta sección, en la que se promueve el empoderamiento del personal y se evita la distribución sesgada del poder. En el caso de la indagación, la tabla reflejó que el 58% de las repuestas en mujeres fueron positivas logrando identificar y elaborar preguntas que impulsan cambios positivos en la organización en donde trabajan. Con un porcentaje bastante alto se encuentra la técnica de iluminación representado positivamente con un 91% en mujeres y un 88% en hombres, esta herramienta genera una visión compartida con los seguidores. En la tabla también se observa la técnica de inspiración con un 62% positivo en el caso del género masculino superando al género femenino con un 55%; la inspiración promueve un rol transformacional del equipo y generación de espacios afectivos. Finalmente se encuentra la técnica de integridad con el porcentaje de respuestas positivas más alto representado con un

95% para ambos géneros, esta herramienta promueve la práctica de valores dentro y fuera del ámbito laboral.

### **Análisis Cualitativo**

Haciendo un análisis descriptivo de la observación directa realizada durante el taller, se presentan las siguientes situaciones. En el transcurso de la observación fue evidente que cada uno de los grupos tenía dificultad con la delegación de actividades y algunos problemas de comunicación. Al principio los participantes se mostraron poco entusiasmados, pero conforme se avanzó con el taller reflejaron mayor disponibilidad de aprendizaje. También se escuchó dentro de los grupos la necesidad de contar con líderes que inspiraran a los seguidores, y la primera característica que mencionaron fue la empatía con los empleados para que pudieran comprender las necesidades de los trabajadores. Por otro lado, se pudo percibir que los participantes le brindaban gran importancia a la aplicación de valores en la rutina laboral, muchos explicaban que para ser un buen líder es necesario “hablar con el ejemplo”.

Se realizó la observación en 5 grupos de 10 personas. Desde el inicio del taller se observó muy buena participación de todos los miembros de los grupos. En el proceso cada uno se mostró muy sociable y cordial, sin embargo tres grupos presentaron poco interés en la importancia de realizar preguntas afirmativas e inclusión de valores en ellas, por su parte los otros dos grupos observados se mostraron renuentes a la manifestación de confianza de los miembros de su grupo. Estas fueron las características más relevantes observadas al inicio del taller. También se manifestó la implementación de valores en las preguntas que los miembros de los grupos realizaban a través de la elaboración de preguntas poderosas. Un grupo en particular ejecutó excelentes prácticas de inclusión de los miembros de su equipo, brindando espacio a los demás para sumar talentos y delegando responsabilidades en los ejercicios de trabajo en equipo. Aunque al principio se suscitaron algunas dificultades para comunicarse, fue evidente la

utilización del diálogo para resolver los ejercicios, escuchando atentamente y con respeto la opinión y las ideas que cada uno podía aportar.

La mayoría de los participantes manifestaron buena confianza en los demás miembros del grupo y una excelente identificación de lo mejor de las personas, lograron resaltar lo positivo y centrarse en ello sin dejar de lado las áreas de mejora.

### **3.3 Análisis General**

Aunque en la actualidad se conocen varios estilos de liderazgo, son pocos aquellos que realizan un enfoque positivo en la persona. La muestra de la investigación manifestó que en la mayoría de las organizaciones se inclina por un liderazgo autocrático en donde el líder se dedica a dar órdenes, las personas que indicaron que ésta es una peculiaridad de las empresas maquileras.

Por su parte, el modelo de liderazgo apreciativo toma sus bases en la psicología positiva, en la que a través de enfocarse en las cualidades, características y emociones positivas de las personas se logran mejores resultados en las organizaciones generando mayores oportunidades para alcanzar el éxito al mismo tiempo que se brinda una mejor calidad de vida a los empleados a diferencia del liderazgo autocrático y otros liderazgo. Sin embargo, aunque el modelo confía en el potencial individual y colectivo para construir un cambio valioso en el que el líder inspira y permite que surja lo mejor de cada persona, esta no es una práctica común dentro de las empresas, ya que la experiencia permitió observar que la cultura laboral guatemalteca tradicionalista se ha inclinado por generar resultados y ganancias dejando de lado a las personas y muchas veces tratándolas como máquinas desaprovechando todo su potencial. En el proceso investigativo surgieron algunas dificultades en la implementación del modelo, se mostró cierta resistencia en algunos participantes que explicaban que no es sencillo cambiar algunos hábitos, y que muchas veces las personas tienden a repetir las formas erróneas con que han sido dirigidos con las personas bajo su cargo. Otros también

mencionaron que cuando el líder es flexible e inclusivo, muchas veces las personas tienden a “aprovecharse”.

Los resultados explican la importancia que tiene el papel que juega un líder dentro de las organizaciones, la experiencia reveló la necesidad que tienen las personas de poder contar con un lugar de trabajo que se rija por valores, en donde sean apreciados no solamente como empleados, sino como personas, y en dónde el líder promueva su desarrollo. Sin embargo, habría que evaluar el poder realizar algunas adecuaciones al modelo sin que pierda su esencia, para que se adapte a la cultura guatemalteca y sea más fácil su implementación.

## **CAPÍTULO IV**

### **4. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

#### **4.1 Conclusiones**

- Se encontró que el logro de resultados óptimos en el desempeño laboral se relaciona con el estilo de liderazgo que se aplique en la organización. En este caso, no se pudo comprobar si la aplicación del modelo de liderazgo apreciativo tuvo un alto impacto en los resultados organizacionales de los participantes. Pero si se determinó que una gestión positiva permite alinear los objetivos de las empresas con las características de los empleados para lograr mejores resultados.
- Se determinó que aunque las características portadoras de los líderes apreciativos promueven la suma de talentos, la delegación de responsabilidades, la confianza en el equipo de trabajo, el enfoque en las fortalezas y el ser consecuente con lo que se dice, aún es necesario que los participantes trabajen en la implementación de estos hábitos, ya que muchos mencionaron que éste es el mayor reto de éste tipo de liderazgo.
- Se concluyó que la relación entre el liderazgo apreciativo y el desarrollo integral de una persona se encuentra en la calidad de vida en el trabajo el cual está altamente afectado, ya que la muestra manifestó la carencia de empatía de sus jefes y la presión constante que viven en el ambiente laboral, la cual llevan a sus hogares al salir de su trabajo.

- Es concluyente que los niveles de identificación de empleado-organización se ven altamente afectados cuando los empleados no tienen conocimiento de la visión y misión del lugar donde trabajan. Lo cual impide alcanzar un verdadero y genuino liderazgo apreciativo.
- Aunque el modelo de liderazgo apreciativo es muy prometedor, es necesario que pueda ser adaptado a la cultura de trabajo en Guatemala y que paulatinamente se introduzca en el ámbito laboral para no crear resistencia, malinterpretaciones o confusiones entre el empleado y el líder para no comprometer el logro de objetivos.

#### **4.2 Recomendaciones**

- Para alcanzar mejores resultados en el desempeño laboral, es necesario que los líderes de las CGTG tomen en cuenta las características de los empleados, antes de fijarse objetivos. Esta gestión positiva permitirá aproximarse al éxito laboral, ya que provee de una ruta clara para el logro de metas a través del aprovechamiento de esas características.
- Realizar talleres de retroalimentación del modelo de liderazgo apreciativo cada 6 meses para promover el trabajo colaborativo, motivación intrínseca y empoderamiento de los colaboradores, para descubrir en la organización para la que trabajan todo aquello que funciona y potencializarlo.
- La creación de espacios positivos en el área laboral que permitan humanizar el lugar de trabajo para dar respuestas a las necesidades de los trabajadores. Esto promoverá que dentro de sus áreas de laborales se desarrolle un ambiente laboral de confianza en donde las personas se sientan valoradas y reconocidas, dando como resultado realicen un mayor compromiso y efectividad en el desempeño de sus funciones.



- Implementar programas continuos de inducción a la filosofía de la organización, esto garantizará que todos los empleados nuevo o que ya tengan mucho tiempo de laborar para la empresa verdaderamente conozcan y pongan en práctica la misión, visión y valores para cumplir a la cabalidad con las metas de la empresa y lograr una auténtica identificación del empleado con la organización. Tomar en cuenta que esto debe ir seguido de una serie de gestiones adicionales, como el reconocimiento laboral, para que el empleado se sienta apreciado.
- Previamente a implementar el modelo de liderazgo apreciativo se debe tener en cuenta varios aspectos como la diversidad cultural dentro de la organización, esto permitirá adaptar el modelo a las necesidades de los empleados y prepararlos para su aplicación de una mejor manera.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ALVES, J., Revisa de psicología del deporte vol. 9 núm. 1-2, Barcelona 2000, 336 Páginas

AMOROS EDUARDO, Comportamiento Organizacional, Lambayeque Perú, USAT Escuela de Economía. 288 Páginas

BLANCHARD, KEN., “El liderazgo al más alto nivel” Grupo Editorial Norma, Bogotá 2007, 448 Páginas

CHÁVEZ, G., GARCÍA, Y., Manual para el diseño de sistemas de calidad basados en competencias laborales. México 2003. Ediciones Panorama. 160 Páginas.

CHIAVENATO, I. Administración de Recursos Humanos. Editorial Presencia. Bogotá. Colombia 1994. 236 Páginas

CHIAVENATO, I., Gestión del Talento Humano, 1992.146Páginas

CHIAVENATO, I. Introducción a la teoría general de la administración. Editorial Mc. Graw Hill. Mexico.1995. 159 Páginas

DAVIS KEITH, Human Relations at work, Editorial Mc. Graw Hill.New York 1967. 559 Páginas

D.O HEBB, The organization of Behavior, Wiley, New York, 1949. 378 Páginas.

KOONTZ WEIHRICH C., Administración una perspectiva global y empresarial, Decimotercera edición, McGraw Hill interamericana 2008.269 Páginas.

HAYES, N. Dirección de Equipos de trabajo: una estrategia para el éxito, Madrid España, v Editoriales Paraninfo. 2002. 189 Páginas.

HELLIERGEL J., Administración un enfoque basado en las competencias, 11 edición, México 2009. 289 Páginas

MÉNDEZ, C., Clima Organizacional en Colombia: El IMCOC un método de análisis para su intervención, Bogotá, Centro Editorial Universidad del Rosario, 2006, 143Páginas.

MENDOZA M., Artículo: Relaciones humanas, 2007

PÉREZ GOROSTEGUI, E. Función directiva y recursos humanos en sanidad. 2006. Ediciones Díaz de Santos, 363 Páginas.

ROBBINS STEPHEN P., Comportamiento Organizacional. Décima Edición. México. Editorial Pearson Educación 2004, 704 Páginas.

ROBBINS, S., Psicología Organizacional 1990. 440 Páginas.

ROBBINS S.,MARY COULTER, Administración, décima edición, Pearson educación, México, 2010. 290 Páginas.

ROSAL C., El crecimiento personal, meta para las psicoterapias humanistas, Anuario de psicología / The UB Journal of psychology. 1986. 278 Páginas

SUBIRANA VILANOVA, M., COPERRINDER, D., Indagación Apreciativa, Barcelona España 2013

SUBIRANA, M, Florecer Juntos, Guía de Couching Apreciativo, Editorial Kairos, S.A. Barcelona 2015. Páginas 255, ISBN 9788499884592

YUSTE GARCÍA, J. Sistemas de Retribución de las Ventas. Madrid España 2002. Editorial Fundación Confemetal. 323 Páginas. ISBN 849542856

VALVERDE MIREIA, "Comportamiento humano en la organización", e-books, UOC Barcelona 2002.198 Páginas.

### **E-grafía**

COOPERRIDER David, WITHNEY Diana, Enfoque apreciativo una revolución positiva en cambio, [en línea] Diciembre 2005, [fecha de consulta 15 septiembre de 2015] disponible en [http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-312579\\_archivo.pdf](http://www.plandecenal.edu.co/html/1726/articles-312579_archivo.pdf)

IDEIA, Curso sobre Liderazgo Apreciativo. [en línea], 6 abril 2015. 7 abril 2015. [fecha de consulta 14 septiembre 2015] disponible en <<http://www.institutoideia.cl>>

FERNÁNDEZ Rosanna, Factores que afectan el clima organizacional, [en línea] 2009, [Fecha de consulta el 16 de octubre de 2015] Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos66/factores-contra-clima-organizacional/factores-contra-clima-organizacional2.shtml>

GARCÍA, M. y IBARRA, L. (2012) Diagnóstico de Clima Organizacional del Departamento de Educación de la Universidad de Guanajuato. [Fecha de consulta: 22 de abril de 2016] Disponible en: [http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion\\_clima\\_organizacional.html](http://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/definicion_clima_organizacional.html)

# **Anexos**



## **ANEXO I**

### **Protocolo de Consentimiento Informado**

**Hoja 2/2**

#### **Carta de Consentimiento Informado**

Yo \_\_\_\_\_ he leído y comprendido la información anterior y mis preguntas han sido respondidas de manera satisfactoria. He sido informada y entiendo que los datos obtenidos en el estudio pueden ser publicados o difundidos con fines de estudio, sin identificación de las personas entrevistadas. Convengo en participar en este estudio de investigación recibiré una copia firmada y fechada de esta forma de consentimiento.

**Firma**

**Nombre**

Esta parte debe ser completada por el investigador.

He explicado a la señorita/señor (a) \_\_\_\_\_ la naturaleza y los propósitos de la investigación. He contestado a las preguntas en la medida de mis conocimientos y le he preguntado si tiene alguna duda adicional.

Una vez concluida la sesión de preguntas y respuestas se procedió a firmar el presente documento.

**Firma**

**Angie Verónica Villalobos Vásquez**

## ANEXO II



**Universidad San Carlos De Guatemala**  
**Centro Universitario Metropolitano –CUM-**  
**Escuela De Ciencia Psicológicas**  
**Centro de Investigación en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”**

### CUESTIONARIO

Instrucciones: esta guía de entrevista pretende medir las fortalezas de un sitio de trabajo de los representantes sindicales de la Confederación Central General de Trabajadores de Guatemala. Por favor marcar con una X sí o no según sea el caso.

<b>1. FORMACIÓN GENERAL DE LA POBLACIÓN</b> Composición edad, género y nivel de educación.
--

EDAD	GÉNERO		SABE LEER		GRADO ACADÉMICO			
	M	F	SI	NO	Educación media Sin terminar	Educación Media terminada	Educación Superior sin terminar	Educación Superior terminada

Preguntas	Si	No	Comentarios
1. ¿Conoce la misión de la organización o empresa para la que trabaja?			
2. ¿Conoce los valores que fomenta la empresa u organización para la que trabaja?			
3. ¿Sabe lo que se espera de usted en el trabajo?			
4. ¿Cuenta con el equipo y los materiales necesarios para hacer bien su trabajo?			
5. ¿En su trabajo tiene la oportunidad de hacer cada día lo que mejor sabe hacer?			
6. ¿En los últimos siete días ha recibido reconocimiento o elogios por un trabajo bien hecho?			
7. ¿Su jefe, supervisor o alguien más en el trabajo muestra interés en usted como persona?			
8. ¿Hay alguien en su trabajo que estimula su desarrollo personal y profesional?			
9. ¿En el trabajo sus opiniones son tomadas en cuenta?			
10. ¿La misión o propósito de la empresa le hace sentir que su trabajo es importante?			

11. ¿Sus compañeros de trabajo están comprometidos a hacer un trabajo de calidad?			
12. ¿En los últimos seis meses, alguien en el trabajo le ha hablado sobre su progreso?			
13. ¿Este último año ha tenido oportunidades de aprender y crecer en el trabajo?			

**FUENTE:** BUCKINGHAM, M., COFFMAN, C., “Primero rompa las reglas”. Grupo Bogotá Colombia 2000. Editorial Norma. 327 páginas, ISBN 958-04-5668-2. 12-13 pp.



## ANEXO V



**Universidad San Carlos De Guatemala**  
**Centro Universitario Metropolitano –CUM-**  
**Escuela De Ciencia Psicológicas**  
**Centro de Investigación en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”**

### AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: La siguiente autoevaluación mide el uso de estrategias básicas del liderazgo apreciativo pretende evaluar la aplicación de este modelo. Dirigirlo a mí mismo, marcar con una X sí o no según sea el caso.

<b>1. FORMACIÓN GENERAL DE LA POBLACIÓN</b> Composición edad, género y nivel de educación.
--

EDAD	GÉNERO		SABE LEER		GRADO ACADÉMICO			
	M	F	SI	NO	Educación media Sin terminar	Educación Media terminada	Educación Superior sin terminar	Educación Superior terminada

No.	PREGUNTAS	Si	No	Observaciones
1	¿Fomento la participación de todos los miembros de mi equipo?			
2	¿Implemento nuevas estrategias de participación en el equipo de trabajo?			
3	¿Me intereso por el conocimiento que me pueden transmitir las experiencias laborales de los miembros de mi equipo?			
4	¿Aporto mi potencial con implicación y compromiso en mis labores diarias?			
5	¿Realizo con mayor frecuencia preguntas afirmativas?			
6	¿Estoy enfocado en el aprendizaje y desarrollo de la organización?			
7	¿Ayudo a descubrir y aumentar el potencial inherente de otros?			
8	¿Me enfoco mayormente en las fortalezas que en las debilidades?			

9	¿Fomento la confianza individual y colectiva de los miembros de la organización o empresa?			
10	¿Implico a otros en el proceso de la visión hasta la acción?			
11	¿Comprometo a los miembros de mi equipo para dialogar, aprender y así tomar decisiones?			
12	¿Me siento identificado con la misión y visión de la organización o empresa para la que laboro?			
13	¿Mis acciones son congruentes con mis palabras y valores?			



## ANEXO IV

**Universidad San Carlos De Guatemala**  
**Centro Universitario Metropolitano –CUM-**  
**Escuela De Ciencia Psicológicas**  
**Centro de Investigación en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”**

### GUÍA DE OBSERVACIÓN

1. Nombre de la Organización: \_\_\_\_\_
2. Observación: \_\_\_\_\_
3. Tema: \_\_\_\_\_
4. Población: \_\_\_\_\_
5. Duración de la Observación: \_\_\_\_\_
6. Fecha y hora de la observación: \_\_\_\_\_

Instrucciones: En el cuadro Guía de observación, marque lo que corresponda.

No.	Aspecto Observado	Excelente	Muy Bueno	Bueno	Mejorar	Sin realizar
1	Sociabilidad y cordialidad					
2	Participación activa de los miembros del grupo					
3	Apertura hacia nuevas ideas					
4	Solución de conflictos a través del respeto mutuo y el dialogo					
5	Inclusión del resto del equipo en la toma de decisiones					
6	Elaboración de preguntas afirmativas					
7	Identificación de lo mejor de las personas y/o empresas					
8	Implementación de valores en las preguntas que se realiza					
9	Demostración de confianza hacia los miembros de su grupo					
10	Búsqueda de una visión y misión común					

## ANEXO V



**Universidad San Carlos De Guatemala**  
**Centro Universitario Metropolitano –CUM-**  
**Escuela De Ciencia Psicológicas**  
**Centro de Investigación en Psicología –CIEPs- “Mayra Gutiérrez”**

### AUTOEVALUACIÓN

Instrucciones: La siguiente autoevaluación mide el uso de estrategias básicas del liderazgo apreciativo pretende evaluar la aplicación de este modelo. Dirigirlo a mí mismo, marcar con una X sí o no según sea el caso.

#### 1. FORMACIÓN GENERAL DE LA POBLACIÓN Composición edad, género y nivel de educación.

EDAD	GÉNERO		SABE LEER		GRADO ACADÉMICO			
	M	F	SI	NO	Educación media Sin terminar	Educación Media terminada	Educación Superior sin terminar	Educación Superior terminada

No.	PREGUNTAS	Si	No	Observaciones
1	¿Fomento la participación de todos los miembros de mi equipo?			
2	¿Implemento nuevas estrategias de participación en el equipo de trabajo?			
3	¿Me intereso por el conocimiento que me pueden transmitir las experiencias laborales de los miembros de mi equipo?			
4	¿Aporto mi potencial con implicación y compromiso en mis labores diarias?			
5	¿Realizo con mayor frecuencia preguntas afirmativas?			
6	¿Estoy enfocado en el aprendizaje y desarrollo de la organización?			
7	¿Ayudo a descubrir y aumentar el potencial inherente de otros?			
8	¿Me enfoco mayormente en las fortalezas que en las debilidades?			

9	¿Fomento la confianza individual y colectiva de los miembros de la organización o empresa?			
10	¿Implico a otros en el proceso de la visión hasta la acción?			
11	¿Comprometo a los miembros de mi equipo para dialogar, aprender y así tomar decisiones?			
12	¿Me siento identificado con la misión y visión de la organización o empresa para la que laboro?			
13	¿Mis acciones son congruentes con mis palabras y valores?			









